



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Amélie Laura Ethe Kölbl**

**Wertewelten als Employer  
Branding Tool:**

**Untersuchung des Zusammen-  
hangs zwischen Mitarbeiteridentifi-  
kation und real erlebbaren  
Wertewelten im ZEIT Verlag**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Wertewelten als Employer Branding Tool:**

### **Untersuchung des Zusammen- hanges zwischen Mitarbeiteri- dentifikation und real erlebbaren Wertewelten im ZEIT Verlag**

Autorin:  
**Frau Amélie Laura Ethe Kölbl**

Studiengang:  
**PR- und Kommunikationsmanagement**

Seminargruppe:  
**AM10wK4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

Zweitprüfer:  
**Jan Marc Kochmann**

Einreichung:  
Hamburg, 27.08.2014

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Value Systems as Employer Branding Tool:**

### **Examination of the correlation between employee identifica- tion and real-life Value Sys- tems at ZEIT Verlag**

author:

**Ms. Amélie Laura Ethe Kölbl**

course of studies:

**public relations and communication-  
management**

seminar group:

**AM10wK4-B**

first examiner:

**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

second examiner:

**Jan Marc Kochmann**

submission:

**Hamburg, 27.08.2014**

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Kölbl, Amélie Laura Ethe

Thema der Bachelorarbeit: Wertewelten als Employer Branding Tool: Untersuchung des Zusammenhanges zwischen Mitarbeiteridentifikation und real erlebbaren Wertewelten im ZEIT Verlag

Topic of thesis: Value Systems as Employer Branding Tool: Examination of the correlation between employee identification and real-life Value Systems at ZEIT Verlag

76 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Eine hohe Mitarbeiterfluktuation prägt den heutigen Arbeitsmarkt. Dabei wird der einzelne Mitarbeiter<sup>1</sup> für die Unternehmen immer wichtiger. Um gute Mitarbeiter langfristig zu binden, ist die Ausarbeitung einer funktionierenden Corporate Identity und einer damit zusammenhängenden einheitlichen Unternehmenskultur mit klar definierten, gelebten Werten notwendig. In dieser Arbeit wird der Zusammenhang zwischen der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und der Schnittmenge der erlebbaren Wertewelten (Wertewelt Unternehmensphilosophie, vermarktete Wertewelt, real erlebbare Wertewelt) im Unternehmen untersucht und Wertewelten als Employer Branding Tool messbar gemacht. Im Praxisbeispiel wird überprüft, ob die Werte der Unternehmensphilosophie des ZEIT Verlags, die real gelebte Wertewelt der Mitarbeiter und die vermarkteten Werte eine gemeinsame Schnittmenge vorweisen. Des Weiteren wird untersucht inwieweit sich die Werte innerhalb des Unternehmens widerspiegeln. In welchem Maß die Unternehmensphilosophie des Unternehmens mit einer real gelebten Wertewelt der Mitarbeiter übereinstimmt, oder sich unterscheidet, wird anhand von Umfragen und Interviews mit Mitarbeitern des ZEIT Verlags sowie Marketing-Experten erläutert. Welchen Einfluss die Schnittmenge auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hat, wird dabei ebenfalls herausgestellt. Es soll geklärt werden, ob die Wertean­sichten der Mitarbeiter mit den offiziellen Werten des Unternehmens harmonisieren und wie „Wertewelten“ als Employer Branding Tool eine Rolle in der internen Kommunikation spielen können.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der Arbeit auf die Unterscheidung zwischen männlicher und weiblicher Form verzichtet. Die männliche Form steht stellvertretend für beide Geschlechter.

**Abstract (english translation)**

High staff turnover characterizes today's labor market. As a result, the individual employee becomes increasingly important for the employer. In order to keep good staff long-term, it is necessary for employers to develop an effective corporate identity and a related, unified corporate culture with clearly defined and practiced values. In this thesis, the relationship between the identification of the employee with the company and the tangible values system (business philosophy value system, marketed value system, real tangible value system) within the firm is investigated and the use of a value system as an employer branding tool is evaluated. Using the case study of the ZEIT Verlag, this thesis will examine whether the values of its corporate philosophy match the tangible values its employees experience in the workplace as well as the values it markets, in order to assess how much of a common intersection between values there is and the extent to which they are reflected within the company. The degree to which the corporate philosophy of the company matches the values experienced by its employees, and thus how much of an impact this has on employees' identification with the company, will be assessed using surveys and interviews with staff of the ZEIT Verlag, as well as marketing experts. A conclusion will be reached on the extent to which the employees' perceptions of values coincide with the official values of the company and whether "value systems" can be used as an employer branding tool within internal communication.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Forschungsmethode .....</b>	<b>2</b>
<b>3 Grundlagen Employer Branding .....</b>	<b>6</b>
3.1 Definition Employer Branding .....	6
3.2 Definition Employer Brand .....	6
<b>4 Unternehmensphilosophie als Wertewelt .....</b>	<b>9</b>
4.1 Theoretische Grundlagen .....	9
4.1.1 Definition Philosophie .....	9
4.1.2 Definition Unternehmen .....	9
4.1.3 Die Bedeutung der Unternehmensphilosophie .....	10
<b>5 Vermarktete Wertewelt .....</b>	<b>13</b>
5.1 Theorie der Werbekampagne .....	13
5.2 Werte in der Werbung .....	16
<b>6 Real erlebbare Wertewelt .....</b>	<b>17</b>
6.1 Theoretische Grundlage .....	17
6.2 Unternehmenskultur als Raum für erlebte Werte im Unternehmen .....	17
6.2.1 Aufbau real erlebbare Wertewelt .....	20
6.2.2 Die Privatperson .....	22
6.2.3 Die Arbeitskraft .....	23
<b>7 Untersuchung Wertewelten ZEIT Verlag .....</b>	<b>26</b>
7.1 Umfragemethodik .....	26
7.1.1 Die Zielsetzung .....	26
7.1.2 Die Methodik .....	26
7.1.3 Der Fragebogen .....	27
7.2 Die Auswertung .....	31
7.2.1 Wertewelt Unternehmensphilosophie .....	31
7.2.2 Vermarktete Wertewelt .....	35
7.2.3 Real erlebbare Wertewelt .....	46
<b>8 Fazit .....</b>	<b>50</b>

---

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XII</b>
Anhang 1: Interview Jone Szmania (Agentur Dorten) .....	XII
Anhang 2: Anschreiben Umfrage.....	XV
Anhang 3: Interview Stefanie Hauer (Fischer's Archiv N°215) .....	XVII
Anhang 4: Key Note BCP 2013 Dr. Rainer Esser.....	XVIII
Anhang 5: Auswertung Umfrageergebnisse .....	XIX
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XX</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Beispiel Operationalisierung eines Theoretischen Konstrukts.....	3
Abbildung 2 Theoretisches Konstrukt (adaptiert nach Jacob, Heinz, Décieux (2013))...	4
Abbildung 3 Das Markenkonstrukt (adaptiert nach Andratschke, Regier, Huber) .....	8
Abbildung 4 Auswirkungen Unternehmensphilosophie (adaptiert nach Gabler Wirtschaftslexikon).....	11
Abbildung 5 Bestandteile einer Werbekampagne.....	15
Abbildung 6 Ebenen der Unternehmenskultur (adaptiert nach Körner 1993: S.40).....	19
Abbildung 7 Einflussnahme der Wertewelten .....	20
Abbildung 8 Frühere Annahmen der Einflüsse auf den MA.....	21
Abbildung 9 Einwirkungen auf die Work-Life-Balance .....	21
Abbildung 10 Einflüsse auf die Privatperson .....	22
Abbildung 11 Einflüsse auf die Arbeitskraft .....	24
Abbildung 12 Anzeige Intranet ZEIT Verlag.....	28
Abbildung 13 Aufbau des Fragebogens.....	29
Abbildung 14 Unternehmenswerte ZEIT Verlag .....	32
Abbildung 15 Annahmen MA über die Existenz einer offiziellen Wertephilosophie.....	34
Abbildung 16 Übereinstimmung Annahmen MA mit der Geschäftsführung.....	35
Abbildung 17 Technische Filmanalyse .....	37
Abbildung 18 Inhaltliche Filmanalyse.....	38
Abbildung 19 Sinus Milieus 2010.....	39
Abbildung 20 prozentuale Altersstruktur MA ZEIT Verlag .....	40
Abbildung 21 Übersicht Beantwortungen Kenntnisstand MA .....	43
Abbildung 22 persönliche Favoriten der MA .....	44
Abbildung 23 Vergleich persönliche Favoriten - Repräsentativität ZEIT Verlag .....	45
Abbildung 24 Screenshot Webseite ZEIT Verlag (Stand: 18.06.2014).....	46
Abbildung 25 private Wertausprägungen MA ZEIT Verlag .....	48
Abbildung 26 Projizierte Werte Mitarbeiter .....	49
Abbildung 27 Säulen der CI (adaptiert nach Schreiber) .....	50
Abbildung 28 Kreislauf Wertewelten in der Kommunikation .....	54



## Vorwort

Ein grundständiges Studium schließt man nach sechs Semestern mit einer Bachelorarbeit ab. Diese erste wissenschaftliche Arbeit ist das Aushängeschild des Studenten und sollte thematisch in dem Bereich angeordnet sein, den der Student als sein persönliches Steckpferd sieht. Die Bachelorarbeit unterstreicht die persönlichen Stärken des Studenten und zeigt zukünftigen Arbeitgebern, dass dieser junge Mensch gelernt hat, akribisch, sorgfältig und sachlich zu arbeiten. Dies sind die Worte, die ich im Modul „wissenschaftliches Arbeiten“ als Erstes von meinem Dozenten mitgegeben bekommen habe und die eine große Rolle bei meiner Entscheidung spielten, mein Studium um zwei Semester zu verlängern.

Ein persönliches Steckpferd? Ein Aushängeschild, eine Visitenkarte.

Ich habe mich zu Ende meiner Regelstudienzeit dagegen entschlossen, sofort meine Bachelorarbeit zu schreiben, denn ich wollte reale Arbeitswelten, reale Unternehmen und reale Bedingungen kennenlernen, mein Steckpferd finden.

Und das habe ich. Sieben Monate lernte ich den ZEIT Verlag aus Mitarbeitersicht kennen. Merkte, dass der Mythos DIE ZEIT von Menschen gemacht wird, dass hinter dieser Marke viel mehr steht, als die Wochenzeitung und fing an mir Gedanken zu machen, was ein erfolgreiches Unternehmen zusammenhält. Das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten, offiziellen Unternehmenswerten und aktuellen Marketingstrategien faszinierte mich und löste in mir den Wunsch aus, diese Thematik zu meinem Steckpferd, meiner Bachelorarbeit zu machen.

Danken möchte ich Herrn Prof. Dr. phil. Altendorfer für die konstruktive Kritik und für die Übernahme des Erstgutachtens. Gleichmaßen gilt auch mein Dank Herrn Kochmann, der sich bereit erklärt hat, das Zweitgutachten zu übernehmen und jederzeit den gestellten Fragen Antworten geliefert hat. Ebenfalls möchte ich meiner Familie und meinen Freunden danken, die mir mit Rat und Tat zur Verfügung standen. Danke für Euer stetes Verständnis und Eure Geduld in den einzelnen Phasen meiner Bachelorarbeit.

# 1 Einleitung

Werte bilden die Grundlage menschlichen Verhaltens und sind tief im Menschen verwurzelt. Abhängig von sozialem Umfeld und Erziehung sowie dem individuellen Lebensweg verändern sich diese Werte im Laufe der Zeit. Die meisten Menschen reflektieren ihre Werte größtenteils unbewusst und begründen ihr Verhalten nicht zwingend darauf. Sieht man ein Unternehmen als eine Ansammlung verschiedener Menschen, die einen Großteil ihrer Zeit miteinander verbringen und ein gemeinsames (wirtschaftliches) Ziel vor Augen haben, so birgt sich in der Sichtweise eine spannende Diskussion über das Zusammenspiel dieser Unterbewusstheit mit der auftretenden Vielzahl an Werten und dem Versuch die Ergebnisse wirtschaftlich für das Unternehmen zu nutzen.

Diese wissenschaftliche Arbeit beschäftigt sich mit den realen Wertewelten etablierter Firmen und welches Potenzial diese Welten als Werkzeug im Employer Branding<sup>2</sup> bieten. Sie soll Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Wertewelten aufzeigen und ursächlich begründen. Hierfür wird zuerst eine Einführung in das Employer Branding gegeben und in den darauf folgenden Kapiteln die Zusammenhänge zwischen Werten, Unternehmensphilosophie, Marketing und Unternehmenskultur erklärt. Die Bedeutung von Werten für den einzelnen Menschen, wie auch für das Unternehmen, ist hierbei immer von zentraler Rolle. Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich nicht nur rein theoretisch mit dem Thema der Wertewelten im Employer Branding, sondern bringt im zweiten Teil die theoretischen Überlegungen anhand eines Praxisbeispiels in der Realität unter. Das Praxisbeispiel befasst sich mit den im ZEIT Verlag vorherrschenden Wertewelten. Anhand einer eigens durchgeführten Umfrage im Verlagshaus und von Experten-Interviews sowie persönlichen Erfahrungen wird ein Bild des Verlags gezeichnet, welches die Wertewelten im Verlagshaus widerspiegelt und diese in Bezug mit dem Employer Branding setzt.

Dennoch soll diese Arbeit weder die Unternehmenskommunikation des ZEIT Verlags bewerten noch die interne Kommunikation, die Unternehmenskultur und die aufgezeigten Wertewelten. Es soll hier ein realer Sachverhalt aufgezeigt werden und mit geprüften marketingtheoretischem Wissen in Bezug gesetzt werden, um einen Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens und einer einheitlichen Unternehmenskultur, als Zusammenkunft der realen Wertewelten zu finden.

---

<sup>2</sup> Dt. Bildung einer Arbeitgebermarke (Gorecki 2011 S.3)

## 2 Forschungsmethode

Der wissenschaftliche Anspruch dieser Arbeit ist es, einen IST-Zustand festzuhalten und die Entstehung und Entwicklung dieses Zustandes durch klare theoretische Vorgehensweisen auf seine Ursachen hin zu untersuchen. „Jede Art empirischer Forschung hat zumindest das Ziel der Beschreibung realer Sachverhalte, zumeist sollen diese außerdem auch ursächlich geklärt werden.“<sup>3</sup> Für diese Arbeit wird hier die Messtheorie des Theoretischen Konstrukts verwendet.

Das Theoretische Konstrukt wird hauptsächlich in der fortgeschrittenen soziologischen Forschung angewandt. Die Fragestellung in den Sozialwissenschaften ist meist komplex. „Man hat es in den Sozialwissenschaften nur selten und bei Befragungen so gut wie nie mit direkt zu beobachtenden und damit messbaren Merkmalen zu tun.“<sup>4</sup> Das Interesse gilt hier „recht komplexen, abstrakten und somit interpretationsfähigen Phänomenen“<sup>5</sup>. Es handelt sich demnach um theoretische Überlegungen, die nicht direkt nachweisbar sind. Die forschenden Personen entwickeln eine Theorie, definieren die Grenzen und erschaffen so eine in sich schlüssige Theorie, die es gilt in der Realität zu evaluieren.<sup>6</sup>

Der Begriff des Theoretischen Konstrukts bezeichnet in der wissenschaftlichen Arbeit das „eigentlich interessierende, und den aus einer Theorie abgeleiteten Sachverhalt, der aber nicht direkt beobachtbar ist.“<sup>7</sup> Um solch ein Theoretisches Konstrukt nachweisbar zu machen, muss es operationalisiert werden. Durch die Operationalisierung, das heißt die Aufschlüsselung der Theorie in einzelne Dimensionen mit messbaren Indikatoren, wird die Theorie von einem Theoretischen Konstrukt zu einer wissenschaftlich überprüfbaren These.<sup>8</sup> „Im Rahmen der Operationalisierung werden somit die Forschungsfragen und Hypothesen in ein geeignetes Erhebungsinstrument umgesetzt.“<sup>9</sup>

---

<sup>3</sup> Jacob, Heinz, Décieux 2013 S. 24

<sup>4</sup> Jacob, Heinz, Décieux 2013 S. 26

<sup>5</sup> Jacob, Heinz, Décieux 2013 S. 26

<sup>6</sup> vgl. Jacob, Heinz, Décieux 2013 S.26.ff

<sup>7</sup> Jacob, Heinz, Décieux 2013 S. 26

<sup>8</sup> Jacob, Heinz, Décieux 2013 S. 27

<sup>9</sup> vgl. [www.empirical-methods.hslus.ch](http://www.empirical-methods.hslus.ch)

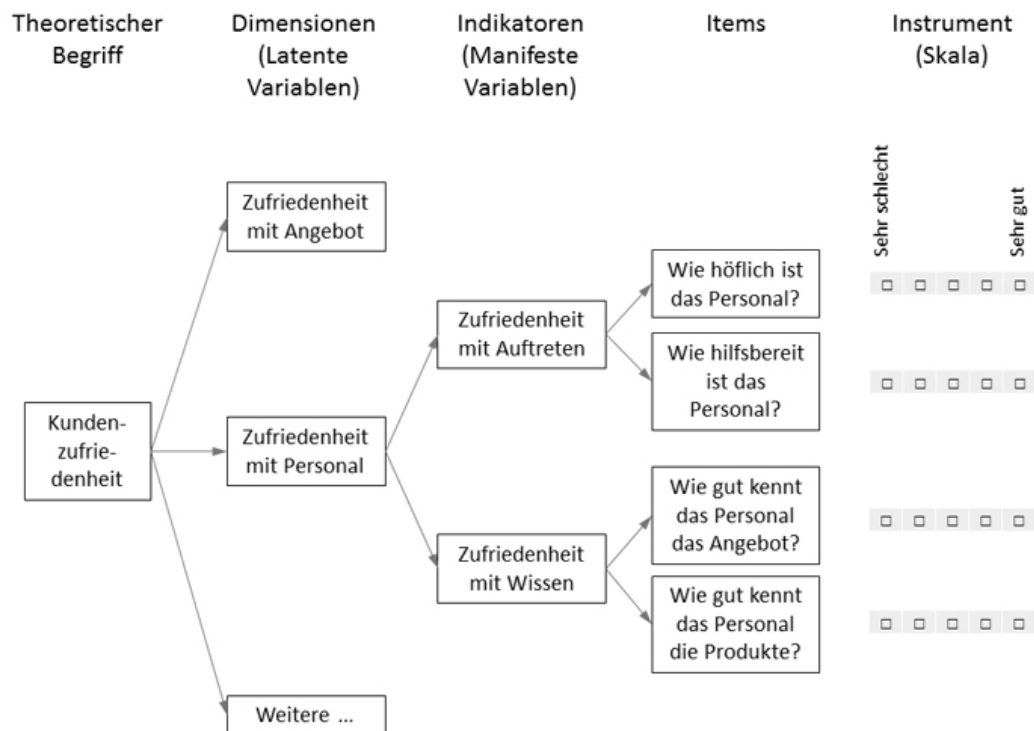


Abbildung 1 Beispiel Operationalisierung eines Theoretischen Konstrukts<sup>10</sup>

In dieser Arbeit wird die theoretische Überlegung des Zusammenhangs zwischen der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der Schnittmenge der Wertewelten im Rahmen der Unternehmenskommunikation innerhalb des Unternehmens behandelt. Es geht um den wissenschaftlichen Nachweis der Aussage: „Die Identifikation der Mitarbeiter hängt von der Schnittmenge der erlebbaren Wertewelten des Unternehmens ab“. Als theoretische Grenzen für diese Untersuchung werden drei erlebbare Wertewelten als Dimensionen festgelegt. Die „offizielle Unternehmensphilosophie“, die „real erlebbare Wertewelt der Mitarbeiter“ und die „vermarktete Wertewelt“.

<sup>10</sup>vgl. [www.empirical-methods.hslu.ch](http://www.empirical-methods.hslu.ch)

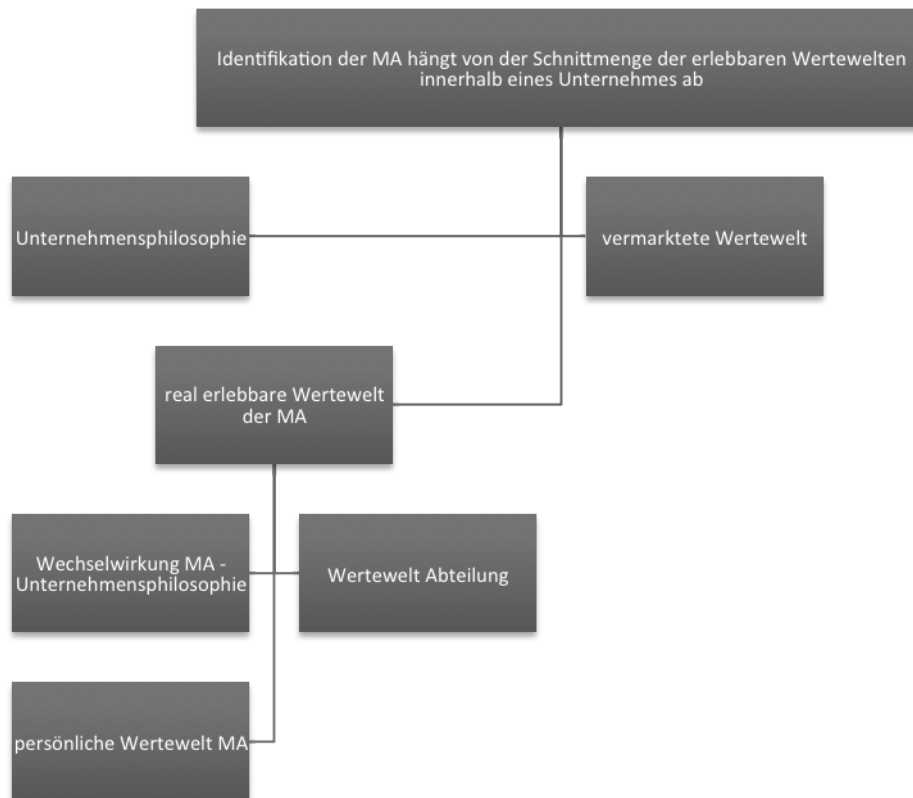


Abbildung 2 Theoretisches Konstrukt (adaptiert nach Jacob, Heinz, Décieux (2013))

„Die offizielle Unternehmensphilosophie ist ein von den Gründern festgelegtes Unternehmensleitbild, welches ein realistisches Idealbild formuliert.“<sup>11</sup> In der internen Kommunikation ist die Unternehmensphilosophie Orientierungshilfe und dient somit als Leitfaden für die Mitarbeiter (MA) und sämtliche Aktionen im Namen des Unternehmens. Die Unternehmensphilosophie ist in ihrer Funktion als Teil einer wissenschaftlichen Forschung mit einer Doppelrolle belegt. Sie ist als Dimension direkt messbar und somit gleichzeitig ein Indikator. Messbar ist sie durch die Eigenschaft eines niedergeschriebenen Dokuments, welches frei zugänglich ist. Die darin festgehaltenen Werte können ohne Interpretationsspielraum in die Ergebnisse übernommen werden.

Die real erlebbare Wertewelt der Mitarbeiter ist ein Zusammenspiel verschiedener Einflüsse und als Dimension auf die messbaren Indikatoren „Wechselwirkung Unternehmensphilosophie - MA“, „reale Abteilungswerte“ und „persönliche Werte MA“ runtergebrochen. Diese zweite Dimension ist die in dieser Arbeit komplexeste Untersu-

<sup>11</sup> Bleicher 1994, S. 274

chungseinheit, da der Mensch hier im Mittelpunkt steht und somit ein großer Interpretationsspielraum frei wird. Die Indikatoren, welche diese Wechselwirkungen messbar werden lassen, werden mittels einer Umfrage abgefragt. Im späteren Verlauf dieser Arbeit wird auf die genaue Messbarkeit genauer eingegangen.

Die vermarktete Wertewelt als dritte Dimension beinhaltet die kurz- sowie mittelfristigen, marktorientierten Bewerbungen des Unternehmens. Als Grundlage für diese Dimension wird die aktuelle Darstellung des Unternehmens in seiner Werbung genommen. Diese Dimension ist nicht so komplex wie die vorhergehende real erlebbare Wertewelt. Die Messbarkeit liegt in der Auswertung eines aktuellen Marketing-Tools und wird gestützt durch persönliche Gespräche mit den verantwortlichen Mitarbeitern.

Als Ergebnis der Untersuchung werden die drei Dimensionen mit ihren messbaren Indikatoren unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ zusammengefasst und sollen den „IST-Zustand“ des Unternehmens beschreiben. Die aufgestellte theoretische Überlegung wird somit durch entstehende Schnittmengen messbar gemacht. Die Wissenschaftlichkeit dieser Arbeit liegt in klaren Definitionen begründet, da das „Thema Werte“ von sich aus einen großen individuellen Interpretationsspielraum zulässt. Bevor die Indikatoren gemessen werden, muss eine klare theoretische Absteckung des Forschungsfeldes durch das Angleichen des Wissensstandes und des Verständnisses der Begriffe vorherrschen.

## 3 Grundlagen Employer Branding

### 3.1 Definition Employer Branding

Employer Branding kennzeichnet den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke.<sup>12</sup> Es beschreibt also den Vorgang der Positionierung der Arbeitgebermarke im Markt sowie die spätere Pflege dieser Positionierung und gegebenenfalls deren Aktualisierung. „Kern des Employer Brandings ist immer eine die spezifizierende und adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auch die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages.“<sup>13</sup>

Die Aufgabenbereiche lassen sich demnach drei Hauptzielen zuordnen<sup>14</sup>:

- Gewinnung und Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter
- Motivation und Bindung aktueller Mitarbeiter
- „Employer of Choice“ werden

Es geht hier um die Bildung eines Employer Images. Die Arbeitgebermarke wird also mithilfe des Employer Images im Markt positioniert. Durch das Employer Image wird das Unternehmen als Marke (Employer Brand) gestärkt und steigert so die Attraktivität des Arbeitgebers und die Verleihung eines einzigartigen Profils.<sup>15</sup>

Employer Branding wird also als eine zielgerichtete Strategie verstanden, die das Bewusstsein und die Wahrnehmung von Mitarbeitern, potenziellen Mitarbeitern und den betreffenden Stakeholdern in Bezug auf eine bestimmte Firma führt und lenkt.<sup>16</sup>

### 3.2 Definition Employer Brand

---

<sup>12</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Employer Branding, online im Internet

<sup>13</sup> Deutsche Employer Branding Akademie

<sup>14</sup> vgl. Hunt, Landry o.J., S.34

<sup>15</sup> vgl. Andratschke, Regier, Huber 2009, S.12

<sup>16</sup> vgl. Sullivan 2004, o.S.

Der Employer Brand (Arbeitgebermarke) ist ein Teil des Markenkonstrukts. Es geht hier deshalb zu Anfang grundsätzlich um die Definition einer Marke. Nach Kotler und Bliemel<sup>17</sup> ist eine Marke „(...) ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol oder Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.“<sup>18</sup> Das Ziel einer Marke ist es, eine emotionale Verbindung zwischen dem Träger der Marke und dem Empfänger aufzubauen, sodass eine starke Zuneigung und Loyalität entsteht.<sup>19</sup>

Es muss grundsätzlich zwischen Produktmarken und Unternehmensmarken unterschieden werden. Produktmarken richten sich primär am Kunden aus während bei den, für diese Arbeit interessanteren, Unternehmensmarken (Corporate Brands) als wesentliches Kennzeichen die breite Ausrichtung an den Anspruchsgruppen festzuhalten ist.<sup>20</sup> Der Fokus bei der Produktmarke liegt allein auf dem zu verkaufenden Produkt und dem dazugehörenden Service, wohingegen der Employer Brand Wert auf das Talent und das Commitment als ihren Mittelpunkt betrachtet.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Kotler und Bliemel 2007

<sup>18</sup> Kotler und Bliemel 2007, S.509

<sup>19</sup> vgl. Andratschke, Regier, Huber 2009, S.5 aus Bergstrom et Al. 2002 S.134

<sup>20</sup> vgl. Andratschke, Regier, Huber 2009, S.5

<sup>21</sup> vgl. Andratschke, Regier, Huber 2009, S.7



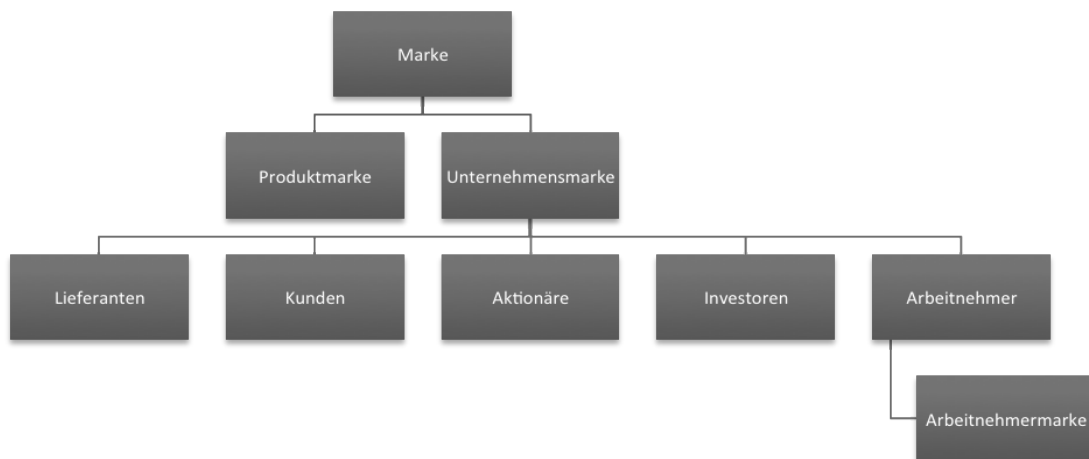


Abbildung 3 Das Markenkonstrukt (adaptiert nach Andratschke, Regier, Huber)

Für diese Arbeit liegt der Fokus auf der Unternehmensmarke beziehungsweise auf dem Employer Brand. Das bedeutet, die Sichtweise in den folgenden Kapiteln beschränkt sich auf die Zielgruppe der Arbeitnehmer.

Im Falle des ZEIT Verlages spricht man von einer Unternehmensmarke<sup>22</sup>, da sich die Marke nicht primär nach den Kunden richtet, sondern je nach Zielgruppe, die abweichenden Erwartungen erfüllt und somit ein einheitliches Bild als ZEIT Verlag nach außen kommuniziert.

---

<sup>22</sup> vgl. interne Quelle ZEIT Verlag (unter Verschluss)

## 4 Unternehmensphilosophie als Wertewelt

### 4.1 Theoretische Grundlagen

Eine Unternehmensphilosophie vorweisen zu können gehört mittlerweile zum guten Ton und so kann heutzutage fast jedes Unternehmen seine persönliche Philosophie den Kunden präsentieren. Entsprungen aus dem Wunsch sich auf dem Markt nicht nur durch Preis und Produkt präsentieren zu können, sondern sich durch eine eigene „Persönlichkeit“ von Mitbewerbern zu unterscheiden. Dieser Trend entstand vor 25 bis 30 Jahren als in den damals neusten Theorien über Management und Marketing der Kunde verstärkt in den Vordergrund gerückt wurde.<sup>23</sup>

#### 4.1.1 Definition Philosophie

Eine allgemeingültige Definition der Bedeutung des Begriffes Philosophie ist die „Liebe zur Weisheit. Diese Definition ist eine einfache Übersetzung aus dem Altgriechischen. „Philein“ und „Sophia“. „Philein“ bedeutet „Freund sein“ beziehungsweise „lieben“ und das Wort „Sophia“ ist die „Weisheit“. Die deutsche Übersetzung ist demzufolge „Die Liebe zur Weisheit“.<sup>24</sup>

Nach Andreas Schreiber bedeutet Philosophieren nicht eine „(...) bloße Meinungsäußerung von Selbstverständlichem“<sup>25</sup>, sondern das Hinterfragen und Infragestellen von Selbstverständlichem. Demnach ist die tiefergreifende Bedeutung des Begriffes Philosophie komplex. Es gilt: Eine Philosophie ist der begrifflich begründete Ausdruck einer widerspruchsfreien Darstellung dessen, was wir über Leben im Einzelnen sowie im Ganzen verstanden haben.<sup>26</sup>

#### 4.1.2 Definition Unternehmen

Der Begriff Unternehmen ist ein Begriff, der im allgemeinen Sprachgebrauch vielfach verwendet wird. So verlässt sich der Nutzer darauf, dass dieses allgemein gebräuchliche Verständnis der tatsächlichen Bedeutung dieses Begriffes entspricht. Der Begriff Unter-

---

<sup>23</sup> vgl. Schreiber 2012, S. 17

<sup>24</sup> vgl. [www.wissen.de](http://www.wissen.de)

<sup>25</sup> Schreiber 2012, S.24

<sup>26</sup> vgl. Schreiber 2012, S. 25

nehmen muss für diese Arbeit jedoch präzisiert werden um klare wissenschaftliche Ergebnisse erzielen zu können.

Zunächst spricht Andreas Schreiber von zwei Bedeutungshorizonten des Begriffes aus denen er folgende Definition ableitet: Ein Unternehmen ist die rechtlich bestimmte Form, selbstbestimmt einen Ertrag aus privaten monetären oder sachlichen Investitionen zu erzielen oder/ und zu steigern.<sup>27</sup> Dies ist eine rein wirtschaftsjuristische Definition, der für die Nutzung in dieser wissenschaftlichen Arbeit der menschliche Aspekt fehlt, welcher im Bereich Marketing das Employer Branding beeinflusst.

Gibt man der wirtschaftsjuristischen Definition eine menschliche Komponente an die Hand, in der man das Unternehmen neben den sachlichen Einheiten wie Betriebsstätte, Maschinen und Gebäuden auch noch durch ein gemeinsames Ziel definiert, dass durch Mitarbeiter, Management und Geschäftsführung getragen wird, so kommt man zu folgender Definition: Ein Unternehmen ist ein Sozialgefüge mit spezifischen Erfahrungen, Überzeugungen, Verhaltensweisen, Einstellungen und Eigenschaften, woraus spezifische Handlungen resultieren, die auf speziellem Wege zum unternehmerischen Ziel des Gewinns führen.<sup>28</sup>

### 4.1.3 Die Bedeutung der Unternehmensphilosophie

Fügt man die beiden Definitionen aus den vorhergehenden Kapiteln zusammen und bereitet sie marketingtechnisch auf, ist die Definition des Begriffes Unternehmensphilosophie bedeutend komplexer als zuvor, grenzt jedoch gleichermaßen die Wirkungsreichweiten klar ein. Die Unternehmensphilosophie ist demnach das widerspruchsfreie Darstellen der unternehmenseigenen Werte unter Beachtung der individuellen Einstellungen des Sozialgefüges innerhalb eines Unternehmens.

Die Unternehmensphilosophie hat zwei große Auswirkungsbereiche, für die sie die Grundlage des Arbeitens bildet: die Corporate Identity und das Unternehmensleitbild.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> vgl. Schreiber 2012, S. 28

<sup>28</sup> vgl. Körner 1990 o.S.

<sup>29</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensphilosophie, online im Internet

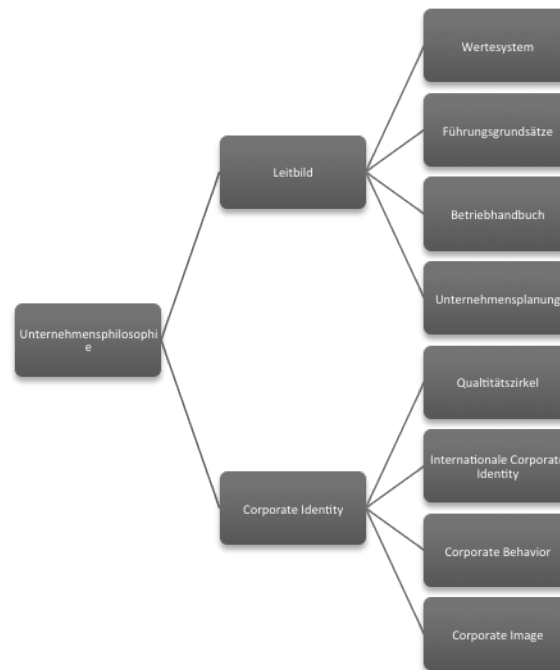


Abbildung 4 Auswirkungen Unternehmensphilosophie (adaptiert nach Gabler Wirtschaftslexikon)

„Die Corporate Identity ist ein strategisches Kommunikationskonzept, welches zur Positionierung der Identität oder auch eines klar strukturierten, einheitlichen Selbstverständnisses eines Unternehmens, sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Unternehmensumwelt, gesehen wird. (...) Über die Entwicklung eines deutlichen „Wirk-Bewusstseins“ soll das Corporate Identity-Konzept nach innen eine Unternehmenskultur als Netzwerk von gelebten Verhaltensmustern und Normen etablieren und sicherstellen, dass die Vielzahl der Entscheidungsbeteiligten auf der Basis eines einheitlichen Unternehmensleitbildes bzw. Firmenimages und Unternehmensleitbildes entscheidet und handelt.“<sup>30</sup> Die Corporate Identity ist demnach der Grundstein für eine funktionierende Unternehmenskultur und baut sich auf der Unternehmensphilosophie auf, ist aber gleichzeitig in Wechselwirkung mit dem Unternehmensleitbild.

Das zweite Beschäftigungsfeld der Unternehmensphilosophie setzt in noch tiefer verankerten Ebenen des menschlichen und unternehmerischen Bewusstseins an. Die Rede ist hier vom Leitbild des Unternehmens. Neben der Schaffung einer Corporate Identity ist das Leitbild ein weiterer wichtiger Stützpunkt des Unternehmens. „Leitbilder sind jene

<sup>30</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Corporate Identity, online im Internet

Vorstellungen, die sich die Mitarbeiter für eine nähere Zukunft bilden.“<sup>31</sup> Es ist also ein „Element des normativen Rahmens eines Unternehmens, in dem es den Zweck seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt.“<sup>32</sup> Es bringt in seiner Funktion als Orientierungshilfe „in expliziter Form die Soll-Identität des Unternehmens zum Ausdruck“<sup>33</sup> und „drückt sich vorwiegend im Verhalten, in der Kommunikation und im Erscheinungsbild des Unternehmens aus.“<sup>34</sup> Ein Leitbild ist also „ein grundlegender Stützpfeiler der Unternehmenspolitik“<sup>35</sup> und muss in dieser Funktion klar fixiert sein. Ein Leitbild, welches nicht kommuniziert und nicht gemeinschaftlich erarbeitet wird, also jeglicher gemeinschaftlichen Grundlage entbehrt, hat im Unternehmen keinen Wert. Die Realisierung wird nicht geschehen.<sup>36</sup> Ein Leitbild formuliert die Werte des Unternehmens, das bedeutet, dass es um Gültigkeit zu besitzen, ethisch und moralisch begründbar sein muss.<sup>37</sup> Tut es dies, so wird die Motivationsfunktion verstärkt und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erreicht ein neues Level.<sup>38</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unternehmensphilosophie einer der Grundpfeiler funktionierender Unternehmen ist und untrennbar mit den Werte- und Moralvorstellungen der Mitarbeiter verknüpft ist. Ihre Wirkungskreise „Leitbild“ und „Corporate Identity“ lassen sich nicht klar voneinander trennen und haben in den wichtigen Punkten Wechselwirkungen und Überschneidungen. Eine klar formulierte und kommunizierte Unternehmensphilosophie bildet demnach den Grundstock für eine funktionierende Unternehmenskultur und eine hohe Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen.

---

<sup>31</sup> Köster 2010, S. 29

<sup>32</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensleitbild, online im Internet:

<sup>33</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensleitbild, online im Internet:

<sup>34</sup> Köster 2010, S. 29

<sup>35</sup> Köster 2010, S. 29

<sup>36</sup> Köster 2010, S. 29

<sup>37</sup> vgl. Köster 2010, S. 29

<sup>38</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensleitbild, online im Internet:

## 5 Vermarktete Wertewelt

### 5.1 Theorie der Werbekampagne

Die vermarktete Wertewelt wird in dieser Arbeit durch die im Marketing und Werbung sichtbar beworbenen Werte definiert. In den ersten Kapiteln dieser Arbeit wurde festgestellt, dass die Unternehmensphilosophie als dargestellte Wertewelt eine langfristig angelegte Strategie zur Identifizierung mit dem Unternehmen ist. Sie dient zur grundsätzlichen Orientierung.<sup>39</sup> Beworbene Werte im Rahmen einer Werbekampagne hingegen sollen die Zielgruppe ansprechen und positiv in ihrer Meinung beeinflussen.<sup>40</sup> Anders als die Unternehmensphilosophie können Werbekampagnen auf aktuelle Strömungen des Marktes bzw. der ausgewählten Stakeholder eingehen und dienen somit der Korrektur oder Unterstützung von momentanen Sichtweisen oder Situationen.

Eine Werbekampagne ist in mehrere Bestandteile aufgeteilt. Um eine erfolgreiche Werbekampagne planen und durchführen zu können, müssen diese einzelnen Bestandteile im Vorfeld besprochen und geklärt werden. Diese fünf wesentlichen Teilbereiche bilden den Beginn der Entwicklung einer Werbekampagne<sup>41</sup>:

- Was ist der Grundauftrag der Werbung (mission)?
- Was ist das Werbebudget (money)?
- Was ist die Werbebotschaft (message)?
- Welche Werbeträger werden eingesetzt (media)?
- Wie wird die Werbewirkungskontrolle durchgeführt (measurement)?

Diese, in der anglo-amerikanischen Literatur bezeichneten „fünf M“ bilden die wichtigsten Teilentscheidungen einer Werbekampagne.<sup>42</sup> Ohne diese Entscheidungen ist der Erfolg der Kampagne nicht messbar zu machen.

Die Festlegung der Werbeziele „(...) geschieht aus bereits getroffenen Zielmarkt-, Positionierungs- und Marketingmix-Entscheidungen (...) und beinhaltet eine spezifische kommu-

---

<sup>39</sup> Vgl. Kapitel „Wertewelt Unternehmensphilosophie“

<sup>40</sup> vgl. Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 700

<sup>41</sup> vgl. Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 701

<sup>42</sup> vgl. Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 702

nikative Aufgabe und ein vorgegebenes Aufgabenerfüllungsniveau bei einer bestimmten Zielgruppe und innerhalb einer festgelegten Planperiode.“<sup>43</sup> Man unterscheidet hierbei zwischen generellen, ökonomischen, emotionalen und strategisch/ taktischen Werbezielen.<sup>44</sup>

Das Budget einer Werbekampagne ist nach Festlegung der generellen „mission“ der Kampagne eine der wichtigsten Entscheidungen im Kampagnenmanagement. „Dabei muss ein Minimum an Werbegeldern aufgewendet werden, ehe die Werbung zu wirken beginnt.“<sup>45</sup> Die Werbewirkungsschwelle muss überwunden werden. Diese Schwelle hat jedoch nicht nur eine untere, sondern auch eine obere Grenze. Es gilt bei Werbung nicht zwingend: Je größer, desto besser! Vielmehr spielt hier die Effizienz der Verteilung der Ausgaben eine große Rolle. Eine genaue Marktanalyse im Vorfeld der Kampagne lässt die Ziele und Botschaften klar formulieren und verhindert somit Ausgaben, welche sich nicht bezahlt machen.<sup>46</sup> Um Werbebudgets festzulegen, werden oftmals Copytests vergangener Kampagnen zu Hilfe genommen. Hierbei besteht die Gefahr, dass die Werbewirkung zeitlich gesehen nicht kontrolliert wird. Imagewerbung bringt Langzeiteffekte und trägt nicht zur sofortigen Umsatzsteigerung bei. Im laufenden Planzeitraum sind solche Effekte nicht messbar.<sup>47</sup> Bei Festlegung des Budgets müssen folgende Kostenpunkte beachtet werden<sup>48</sup>:

- Konzeptionskosten
- Gestaltungskosten
- Herstellungskosten
- Schaltkosten

Neben den rein monetären Aspekten muss entschieden werden, was der Zielgruppe durch die Werbe-Kampagne mitgeteilt werden soll. Die Werbebotschaft muss formuliert werden. Die Botschaft ist das, was beim Kunden im Gedächtnis bleiben soll und hiervon hängt die Abgrenzung zu Konkurrenzprodukten ab. „Die Kreativität der Werbebotschaft kann ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein, wenn die Werbung für ein Produkt sich von der

---

<sup>43</sup> Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 703

<sup>44</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Werbeziele, online im Internet:

<sup>45</sup> Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 706

<sup>46</sup> vgl. Kotler, Keller, Bliemel 2007, S.706

<sup>47</sup> vgl. Kotler, Keller, Bliemer 2007, S. 706

<sup>48</sup> www.ccvision.de

Konkurrenz abheben soll.“<sup>49</sup> Die Kreativität, um sich aus der Masse abzuheben, ist der Schlüssel zu einer absatzfördernden Werbung. Eine Werbebotschaft kann nur dann absatzfördernd wirken, wenn sie Ihre Beachtung aufgrund einer gelungenen kreativen Ausarbeitung findet.<sup>50</sup> Um eine gelungene Werbebotschaft zu entwickeln, sind mehrere Schritte notwendig: „Entwicklung von Werbebotschaften, Bewertung und Auswahl, Gestaltung der Werbebotschaft sowie Prüfung der Einhaltung sozialer und gesetzlicher Standards.“<sup>51</sup> Die Grundbotschaft wird schon in der Formulierung des Werbeauftrags festgelegt. Sie orientiert sich an dem „Hauptnutzen oder dem Besonderen des beworbenen Produkts“<sup>52</sup>, wohingegen die Botschaft indirekter formuliert wird und bei der Zielgruppe emotionale (oder rationale) Wirkungen auslösen soll.<sup>53</sup> Nach diesen Entscheidungen steht die inhaltliche Orientierung der Werbekampagne fest. Es muss noch entschieden werden, welche Medienbelegung für die Kampagne passend ist. Die detaillierte Medienwahl beinhaltet ein Basismedium (Hauptansprache der Zielgruppe) und zusätzlich Ergänzungsmedien. Es müssen „(...) spezielle Werbeträger ermittelt werden, die zielgruppengenau und kosteneffektiv die erwünschte Kommunikationsleistung erbringen.“<sup>54</sup> Dazu werden aktuelle Medienanalysen und Kennzahlen genutzt.<sup>55</sup>

Es lässt sich abschließend festhalten: „Eine Werbekampagne ist ein geplantes Programm, das innerhalb eines festgelegten Zeitraums Werbung in einem bestimmten Zielmarkt oder für eine Zielgruppe einsetzt, mit dem Zweck, den Verkauf zu steigern oder die Bekanntheit eines Produkts oder einer Dienstleistung zu erhöhen.“<sup>56</sup>

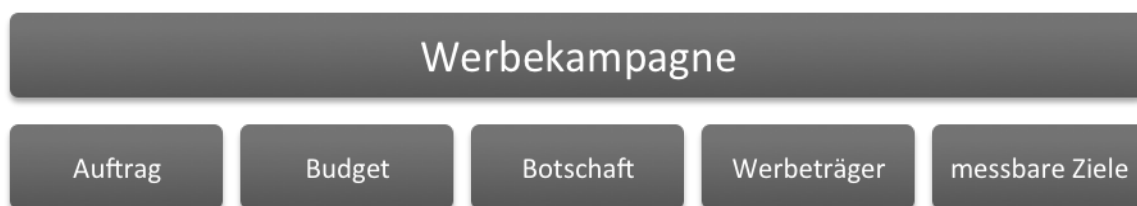


Abbildung 5 Bestandteile einer Werbekampagne

<sup>49</sup> Kotler, Keller, Bliemel 2007, S.709

<sup>50</sup> vgl. ebenda.

<sup>51</sup> Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 709

<sup>52</sup> Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 709

<sup>53</sup> vgl. Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 712

<sup>54</sup> Kotler, Keller, Bliemel 2007, S.734

<sup>55</sup> vgl. Kotler, Keller, Bliemel 2007, S.734

<sup>56</sup> www.onpulsion.de



Um eine erfolgreiche Kampagne zu fahren, ist es notwendig die unterschiedlichen Stile der Vermittlung von Botschaften an das Produkt und die Zielgruppe anzupassen.<sup>57</sup>

## 5.2 Werte in der Werbung

Werbung funktioniert durch Kreativität und genaue Marktrecherchen sowie der Anpassung der Werbebotschaften an die Zielgruppe.<sup>58</sup> Dem Adressaten wird ein ideales Selbstbild in Kombination mit dem zu bewerbenden Produkt gezeigt. Dieses Selbstbild lenkt den Adressaten zumeist von seinem eigenen Selbst als schlecht empfundenen Selbstkonzept ab.<sup>59</sup> Dadurch wird ein Bedürfnis erzeugt. „Die Käufer erwarten von dem Produkt eine Belohnung auf rationaler, sensorischer, sozial-bezogener oder ich-bezogener Ebene.“<sup>60</sup> Bezieht man die auf die genutzten Werte, so lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass die genutzten Eigenschaften und Werte in der Werbung mit den Werten der Zielgruppe übereinstimmen müssen oder höher anzusetzen sind, sodass ein Bedürfnis entsteht. Das Bedürfnis durch dieses Produkt seinem Idealbild näher zu kommen. „In der Werbung werden mit Vorliebe Menschen als Akteure in der Absicht eingesetzt, dass sie von Rezipienten als Bezugspersonen betrachtet werden. Werbedarsteller sind in der Regel positive Figuren, die besser abschneiden als die Adressaten (ein ideales Selbstkonzept widerspiegeln).“<sup>61</sup> Die vermarkteten Werte müssen sich dennoch in der Identität des Unternehmens, in seinem Leitbild und der Unternehmenskultur widerspiegeln, da sonst ein Bruch zwischen Wahrnehmung und Realität entsteht.<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup> vgl. Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 752

<sup>58</sup> vgl. vorheriges Kapitel

<sup>59</sup> vgl. Golonka 2009, S.52

<sup>60</sup> Kotler, Keller, Bliemel 2007, S.710

<sup>61</sup> Golonka 2009, S.52

<sup>62</sup> vgl. Herbst 1998, S.25

## 6 Real erlebbare Wertewelt

### 6.1 Theoretische Grundlage

Die Unternehmensidentität baut nach Herbst auf vorhandene Werte und Normen des Unternehmens auf. „Diese Werte findet man in der jeweiligen Unternehmenskultur.“<sup>63</sup> Man definiert die Unternehmenskultur demnach über die „Summe der Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen, die einvernehmlich von der Mehrheit der Mitarbeiter eines Unternehmens getragen werden.“<sup>64</sup>

### 6.2 Unternehmenskultur als Raum für erlebte Werte im Unternehmen

Die Unternehmenskultur teilen sowohl Körner<sup>65</sup> als auch Schreiber<sup>66</sup> in mehrere Ebenen unterschiedlicher Bewusstheit auf. Eine tiefgründige Ebene ist hier die zumeist unbewusste Ebene der Basisannahmen. Diese Ebene beinhaltet persönliche Glaubenssätze, Denkweisen und Annahmen über den je eigenen Bezug zu Welt und Umwelt, zu Wirklichkeit, Möglichkeit, Notwendigkeit zu Wahrheit, Zeit und Raum, zum Wesen des Menschen und zu dessen Handlungen und zwischenmenschlichen Beziehungen. Es ist die Ebene der jeweiligen Individualphilosophien.<sup>67</sup> Im Unternehmen liegt die Schwierigkeit im Umgang mit dieser Ebene auf der einen Seite bei der Anzahl der Mitarbeiter und somit bei der Anzahl der unterschiedlichen Individualphilosophien und auf der anderen Seite bei der Unbewusstheit der Ebene.<sup>68</sup> Die Ebene der Basisannahmen ist eine kaum reflektierte Ebene. Darauf baut die Ebene der Normen und Standards, auch Ebene der Moral genannt, auf. Diese Ebene ist, anders als die Ebene der Basisannahmen, nur teilweise unbewusst.<sup>69</sup> Die Sichtbarkeit dieser Ebene innerhalb der Unternehmenskultur ist unterschiedlich, sie bildet jedoch den Grundstock des Zusammenlebens und Arbeitens im Unternehmen. Durch Umgangsformen und Handlungsmuster wird diese Ebene sichtbar.<sup>70</sup>

---

<sup>63</sup> Andratschke, Regier, Huber 2009, S.27

<sup>64</sup> Hubbard 2004, S.91

<sup>65</sup> vgl. Körner 1993, S.40

<sup>66</sup> vgl. Schreiber 2012, S.37ff.

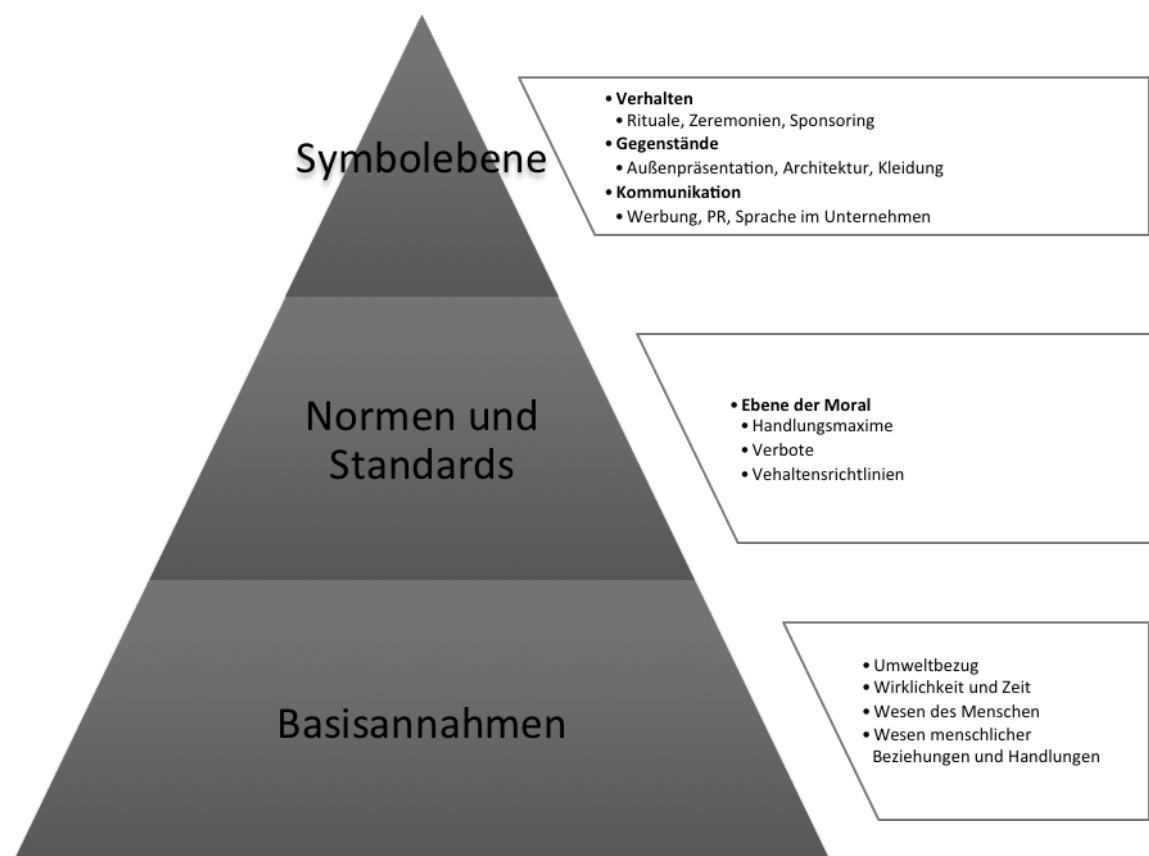
<sup>67</sup> vgl. Schreiber 2012, S. 37

<sup>68</sup> vgl. Schreiber 2012, S. 37

<sup>69</sup> vgl. Schreiber 2012, S.38

<sup>70</sup> vgl. Schreiber 2012, S.38

Die dritte und gleichzeitig oberste Ebene ist die Symbolebene. Sie ist weithin sichtbar und bildet die Spitze der Unternehmenskultur. Die Sichtbarkeit dieser Ebene macht sie für Beobachter zum zugänglichsten Teil der Unternehmenskultur. Nicht zu vernachlässigen ist hierbei die Wichtigkeit der Deutung. Oftmals werden Dinge mit Symbolcharakter nach ihrem ersten Eindruck bewertet. Da es sich bei der Symbolebene aber um eine unternehmenseigene Darstellung handelt, sollten hier Symbole von Nahem betrachtet werden, um eine klare Aussage treffen zu können. Die Symbolebene unterteilt sich in drei Teilbereiche: „Verhalten“, „Gegenstände“ und „Kommunikation“ manifestieren die Ebene der Unternehmenskultur.<sup>71</sup> Zu Verhalten zählen die gängigen Rituale und Zeremonien innerhalb des Unternehmens, wohingegen sich die komplette Außenpräsentation wie Logo, Design und Kleidungsstil der Mitarbeiter in dem Teilbereich „Gegenstände“ wiederfindet. Sie ist fassbar und somit real, für Kunden wie für Mitarbeiter. Der dritte Teilbereich beschäftigt sich mit der PR und Werbung des Unternehmens. Sowohl nach innen als auch nach außen.<sup>72</sup>



<sup>71</sup> vgl. Körner 1993, S.40

<sup>72</sup> vgl. Schreiber 2012, S.37 ff.

Abbildung 6 Ebenen der Unternehmenskultur (adaptiert nach Körner 1993: S.40)

Die Komplexität der Unternehmenskultur macht sie zu einem schwierigen Feld. Schafft man es als Unternehmen jedoch eine lebhafte Kultur nach seinen Vorstellungen zu definieren und diese sich weiterentwickeln zu lassen, hat man den Grundstock für ein intaktes Unternehmen und den daran hängenden wirtschaftlichen Erfolg gelegt.

Als Werkzeug hierfür dient die Bildung einer Corporate Identity. Es ist der Versuch die Vielfältigkeit des Unternehmens auf eine fiktive Persönlichkeit herunterzubrechen und die Mitarbeiter mit dem Unternehmen gleichzusetzen, um eine einheitliche Identität zu schaffen. Die Corporate Identity soll somit einen äußeren Rahmen bieten, „ (...) in dem sich die heterogen orientierten und sich in der Fremde, d. h. sich fremd fühlenden Mitarbeiter einfinden und mit dem sie sich identifizieren können.“<sup>73</sup> Zieht man abschließend den Bogen zurück zur Bedeutung der Unternehmensphilosophie, stellt man fest, dass eine klar formulierte Unternehmensphilosophie Grundvoraussetzung für eine funktionierende Unternehmenskultur ist. Die Unternehmensphilosophie gibt die Rahmenbedingungen vor, welche in der Unternehmenskultur gelebt und erweitert werden. Alle Maßnahmen, die im Rahmen der Unternehmenskultur für eine Corporate Identity verwendet werden, wie die vielfältige Nutzung des DIE ZEIT-Logos, müssen in der Unternehmensphilosophie begründet sein.

Die hier in der Arbeit neu definierte real erlebbare Wertewelt entsteht aus dem Zusammenwirken der Wertewelten der einzelnen Mitarbeiter, dem Sozialgefüge innerhalb des Unternehmens und der offiziellen Wertephilosophie und findet im Raum der Unternehmenskultur statt. Sie ist ein nicht primär zu beeinflussender Faktor, der im Bereich Personal Image stark gewichtet wird und großen Einfluss auf die durch die Mitarbeiter nach außen getragene Markenphilosophie des Unternehmens hat. Betrachtet man die unterschiedlichen Wertewelten eines Unternehmens als notwendigen Teil der Persönlichkeit des Unternehmens, und somit als Teil der Corporate Identity, zeigt sich ein Konstrukt dieser Identität, welches die Unternehmenskultur als zentrale Komponente der Unternehmensidentität<sup>74</sup> darstellt.

---

<sup>73</sup> Schreiber 2012, S. 43

<sup>74</sup> Melewar 2003, S.203

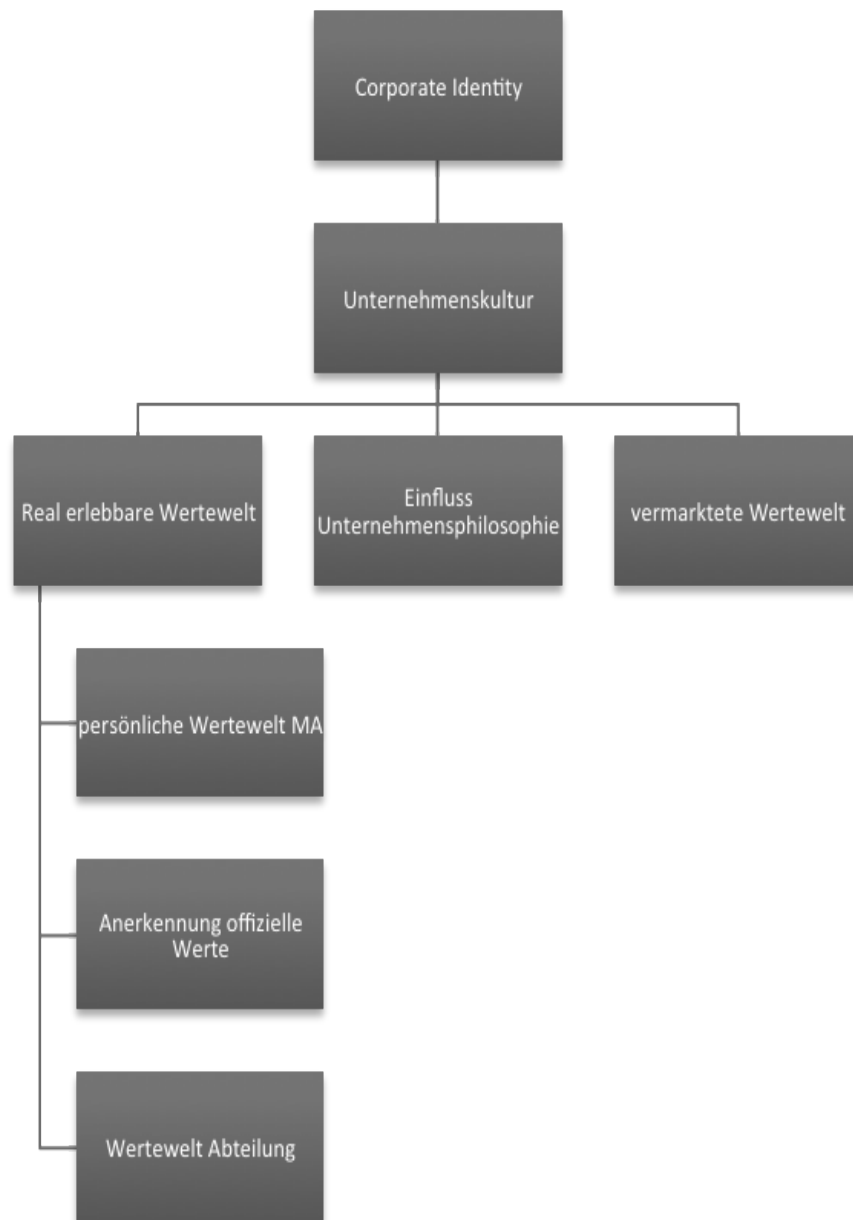


Abbildung 7 Einflussnahme der Wertewelten

### 6.2.1 Aufbau real erlebbare Wertewelt

Betrachtet man die real erlebbare Wertewelt aus Sicht des Mitarbeiters, setzt diese sich aus verschiedenen Teilbereichen zusammen. Um diese Wertewelt zu verstehen, muss man sich zuerst mit dem Mitarbeiter als Person beschäftigen. Der Mitarbeiter, Herr Schulz<sup>75</sup>, kann nicht eindimensional als Arbeitskraft für den ZEIT Verlag gesehen werden.

---

<sup>75</sup> Herr Schulz steht hier als anonymes Fallbeispiel

Hier verbirgt sich eine gewisse Komplexität. Früher nahm man an, der Mensch setze sich aus mindestens zwei sichtbaren Persönlichkeiten zusammen: die Arbeitskraft und die Privatperson.



Abbildung 8 Frühere Annahmen der Einflüsse auf den MA

Durch die aktuelle Verschmelzung von Arbeitsleben und Privatleben, einer immer mehr in das Gespräch rückende Work-Life-Balance, können die beiden „Persönlichkeiten“ des Herrn Schulz nicht mehr getrennt werden. Folglich verschmelzen auch die entstandenen Wertewelten beziehungsweise die Werte sind von ihrer Herkunft her nicht mehr klar zu identifizieren.

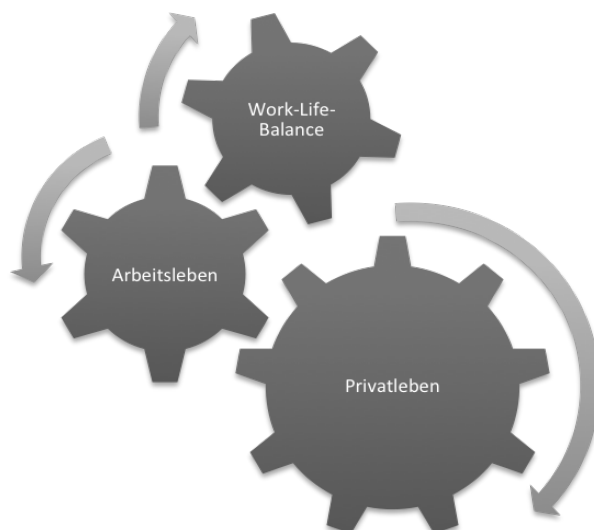


Abbildung 9 Einwirkungen auf die Work-Life-Balance

Work-Life-Balance bedeutet wörtlich übersetzt das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben. Bezieht man diese Definition auf die Wertewelten, so bekommt man eine wertenspezifische Definition der Work-Life-Balance. Hierbei bedeutet Work-Life-Balance das dynamische Gleichgewicht<sup>76</sup> zwischen der Gewichtung der Werte des Berufslebens und der des Privatlebens.

### 6.2.2 Die Privatperson

Die Privatperson hat, bedingt durch Erlebnisse und Erziehung sowie dem persönlichen sozialen Umfeld, eine Wertewelt entwickelt.<sup>77</sup> Diese Wertewelt hat direkten Einfluss auf sein Verhalten im Unternehmen, da der Mensch als soziales Wesen gelernte Verhaltensweisen nur bedingt ablegen kann.

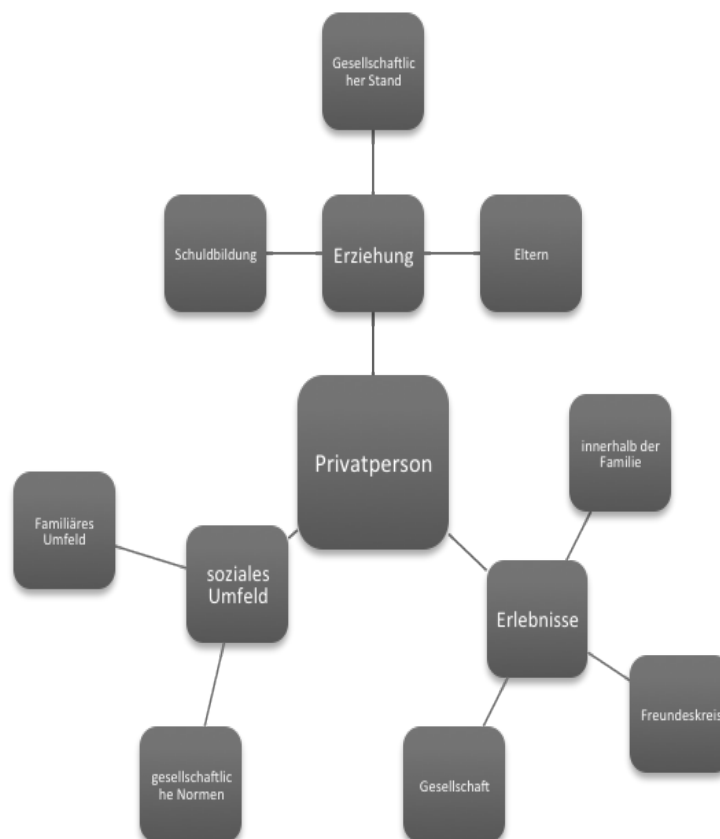


Abbildung 10 Einflüsse auf die Privatperson

<sup>76</sup> dynamisch bedeutet das, dass bei der WLB kein physikalisches Gleichgewicht von 50/50 herrscht, sondern eine verhältnismäßige Ausgewogenheit.

<sup>77</sup> vgl. Schreiber 2012, S.45

Die Wertewelt der Privatperson entsteht nach Freud von frühesten Kindheit an und wird stark durch familiäre Einflüsse und das gesellschaftliche wie soziale Umfeld geprägt. Übernimmt der Mensch als Kind die gelebten Werte und Weltanschauungen der Eltern, so ergänzt er sie im Laufe seines Lebens zuerst durch weitere z. B. in der Schule, im Verein erlebte Werte und später durch eigene Werte, die sich in der Pubertät, durch die beginnende kritische Reflektion seiner selbst und seiner Umwelt, entwickeln. Hieraus entsteht eine persönliche Wertewelt, die Gemeinsamkeiten mit den Werten seines sozialen Umfelds hat, sich aber an wichtigen Punkten individuell ausgebildet hat. Diese persönliche Wertephilosophie bildet den Grundstock für Moralvorstellungen und Recht- und Unrechtverständnis.<sup>78</sup>

### 6.2.3 Die Arbeitskraft

Die Arbeitskraft Herr Schulz hat ebenfalls eine eigene Wertewelt ausgebildet, deren Ausprägung nur bedingt mit der Wertewelt der Privatperson im Zusammenhang steht. Als Einflüsse auf die Wertewelt der Arbeitskraft gelten sämtliche im Berufsleben erfahrenen Einflüsse. Hier geht es um ausbildungsbedingte Einflüsse, zu denen sämtliche Erlebnisse zählen, welche die Person in ihrer Ausbildung bzw. im Studium mitbekommen hat. Dazu zählen auch durch Ausbilder, Dozenten und Professoren sowie Praktika erfahrene Werte und Normen. Der zweite Punkt sind reine erlebnisbedingte Einflüsse. Man spricht hier von Einflüssen, die im Arbeitsleben an die Arbeitskraft herangetragen werden. Vervollständigt werden die verschiedenen Einflüsse durch die unternehmensbedingten Einflüsse. Hier spricht man von Erlebnissen innerhalb des Unternehmens, für das die Person aktuell arbeitet. Diese unternehmensbedingten Einflüsse sind die aktuellsten Erlebnisse und werden tagtäglich aufgefrischt bzw. verändert, sind dem Arbeitgeber aber klar zuzuordnen.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> vgl. Schreiber 2012, S.126ff.

<sup>79</sup> vgl. Schreiber 2012, S.126ff



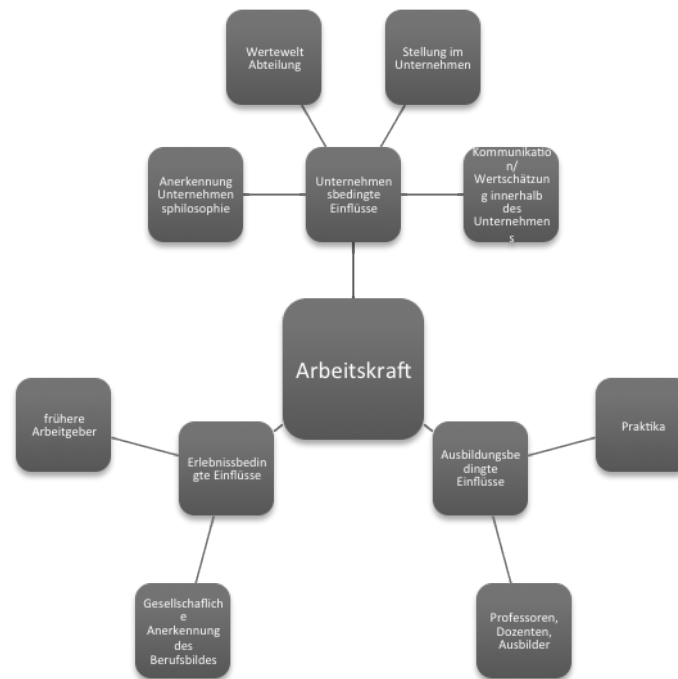


Abbildung 11 Einflüsse auf die Arbeitskraft

Die unternehmensbedingten Einflüsse werden durch die Unternehmensphilosophie mitbestimmt, da die in der Philosophie verankerten Werte und Normen die Handlungen des Unternehmens steuern und eingliedern sollen. Hier ist natürlich der Erfolg der internen Kommunikation der Werte und Normen der Gradmesser der Ausprägung des Zusammenspiels zwischen Theorie und Praxis. Wie weit wird die offizielle Philosophie intern kommuniziert? Inwieweit erkennt der einzelne Mitarbeiter diese Werte und Normen an und kann sich mit diesen identifizieren? Jede Arbeitskraft im Unternehmen bildet eine persönliche Version der offiziellen Wertewelt, die durch die Privatperson und deren Erziehung etc. beeinflusst wird und Teil der real erlebbaren Wertewelt ist.

Das Unternehmen als Sozialgefüge ist aufgegliedert in Abteilungen, welche im Bezug auf die Unternehmenskultur eigene funktionierende Sozialgefüge mit Hierarchieebenen bilden. Betrachtet man die Abteilung als eigenständiges Sozialgefüge, so ist hier eine mehr oder weniger abgewandelte Version der Unternehmensphilosophie des Unternehmens als erlebbare Welt zu finden. Bedingt durch die Stellung der Abteilung im Unternehmen, die Anerkennung der Arbeit und das Charisma des Abteilungsleiters sowie der einzelnen Mitarbeiter, entwickelt sich auf engem Raum eine eigene Abteilungskultur, in der die Werte und Normen der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen. Für die real erlebbare Wertewelt des Unternehmens als Ganzes ist hier die Überschneidung der Werte und Normen

der einzelnen Abteilungen wichtig, um eine funktionierende Unternehmenskultur zu generieren.

## **7 Untersuchung Wertewelten ZEIT Verlag**

### **7.1 Umfragemethodik**

#### **7.1.1 Die Zielsetzung**

Die Umfrage hat den Anspruch, als Datenabrufungsprozess, ein Teil einer empirischen Forschung zu sein, weswegen grundsätzlich das allgemeine Ziel dieser Umfrage eine Beschreibung realer Sachverhalte ist. Neben der Beschreibung sollen die Sachverhalte in diesem Falle ursächlich geklärt werden. Die Umfrage dient in dieser Arbeit als Tool für die Absteckung der Grenzen der „real erlebbaren Wertewelt der Mitarbeiter“. Es gilt herauszufinden, in welchem Maße die persönlichen Empfindungen der Mitarbeiter des ZEIT Verlags bezüglich der Unternehmenskultur, der Vermarktungsstrategie sowie der Unternehmensphilosophie in der Realität harmonisieren. Des Weiteren wird das Wissen der Mitarbeiter über die Unternehmensphilosophie ausgewertet und die Identifikation mit dem Verlag als solches überprüft.

#### **7.1.2 Die Methodik**

Die Umfrage wird in Form einer Online-Befragung durchgeführt. Dem Entschluss liegen, neben dem Grund einer beschränkten Feldzeit von sechs Wochen, weitere Überlegungen zugrunde. Da die Thematik der Werten und vor allem die Deckungsgleichheit der persönlichen Werte der Mitarbeiter und den offiziellen Werten des ZEIT Verlages sensibel behandelt werden müssen um realitätsnahe Antworten zu erhalten ist die Online-Befragung als Methode gewählt worden.

Vorteile hierbei sind, dass der Befragte ohne den Einfluss von Interviewern seine Antworten gibt, das Gefühl kontrolliert zu werden entfällt und ebenso die Gefahr, dass diese Antworten bei seinem Arbeitgeber landen und ihm zugeordnet werden können. Es herrscht somit ein sicheres Umfeld für die Befragten das ortsunabhängig identisch ist. Zusätzlich kommt hinzu, dass der ZEIT Verlag von zwei Standorten aus agiert. Die Mitarbeiter sind aufgeteilt auf den Hauptsitz des Verlags im Pressehaus in Hamburg und dem Hauptstadtbüro in Berlin. Die Zielgruppe besitzt somit keine räumliche Homogenität. Eine Online-Befragung ermöglicht hiermit eine zeitgleiche Befragung der Mitarbeiter trotz ver-

schiedener Standorte. Des Weiteren können die Mitarbeiter, anders als bei Telefon-Umfragen den Zeitpunkt der Beantwortung eigenständig und individuell wählen.

Für den Forschenden bietet die Online-Befragung im Hinblick auf Auswertung und Analyse den Vorteil einer zeitnahen Bearbeitung und Auswertung der Antworten. Ebenso ist der Rücklauf einer Online-Befragung kontrolliert und die Abbruchquote kann ursächlich festgelegt werden. Die Nachteile dieser Methode werden in diesem Falle durch die Gegebenheiten der Forschung sowie dem untersuchten Unternehmen minimiert.<sup>80</sup> Die Gefahr, dass die Umfrage von unternehmensfremden Personen beantwortet wird, tendiert gegen null, da die Verbreitung durch die Unternehmenskommunikation des ZEIT Verlages im Intranet geschieht. Somit haben nur Mitarbeiter des ZEIT Verlages Zugriff auf den Fragebogen. Des Weiteren ist im gleichen Zuge die Frage nach dem Internetzugriff der Zielgruppe zu vernachlässigen, da der Fragebogen im Intranet nur im Verlag zugänglich ist.

Ein Nachteil der Online-Befragung ist in der Praxis eine fehlende Auswertungsmöglichkeit der Ausschöpfungsquote. Dieser Nachteil ist hier nicht gegeben, da die Gesamtzahl der Mitarbeiter des Verlags bekannt ist und somit eine Berechnung der Quote möglich ist. Ein Overcoverage ist nicht zu erwarten, da die Teilnahme an der Umfrage keine direkten monetären Vorteile oder Ähnliches mit sich bringt.

### **7.1.3 Der Fragebogen**

Die Umfrage beginnt, für den Mitarbeiter des ZEIT Verlages nicht mit dem Fragebogen sondern der Ausschreibung der Umfrage im Intranet.

---

<sup>80</sup> vgl. Jacob, Heinz, Décieux, 2013, S.117



Abbildung 12 Anzeige Intranet ZEIT Verlag

Der Teaser wurde von der Unternehmenskommunikation des ZEIT Verlages geschrieben, eine vorformulierte Version wurde durch den Verlag abgewiesen. Dem Teaser ist im Anhang ein persönliches Anschreiben der Forschenden an die Mitarbeiter angehängt worden, hier wurde inhaltlich keine Einschränkung durch die Unternehmenskommunikation vorgenommen.<sup>81</sup> Einzig die Unabhängigkeit der Arbeit sollte betont werden, es sollte vermieden werden den Mitarbeitern das Gefühl zu geben die Umfrage würde im Auftrag des Verlags geschehen. Die Auswahl der Fragen sowie die Formulierung begründet sich in dieser Arbeit auf den „13 Geboten zur Formulierung von Fragen“ von Rüdiger Jacob, Andreas Heinz und Jean-Philippe Décieux.<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Anschreiben befindet sich im Anhang

<sup>82</sup> vgl. Jacob, Heinz, Décieux, 2013, S.121ff.

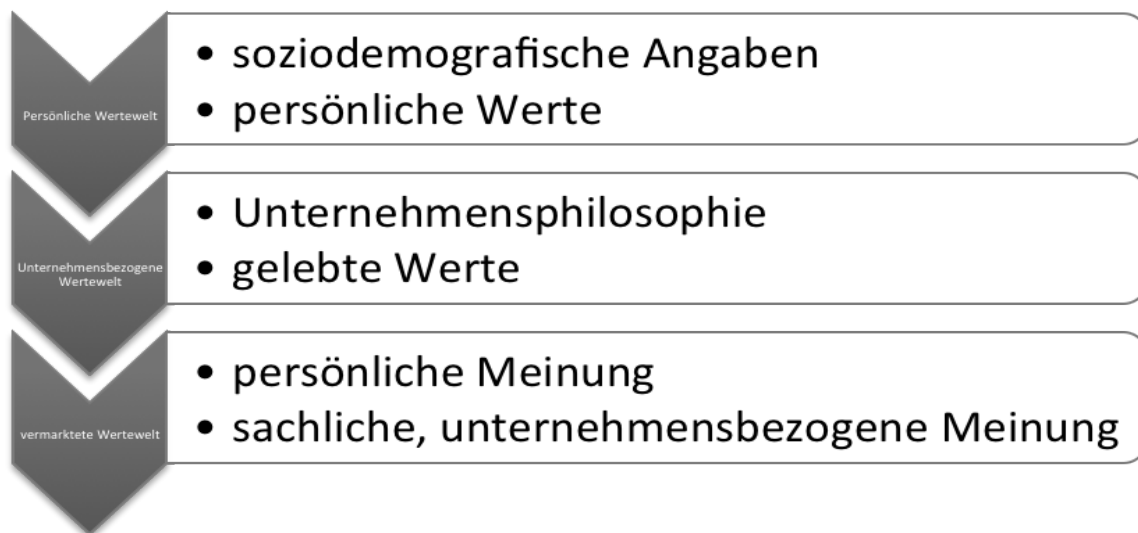


Abbildung 13 Aufbau des Fragebogens

Einleitend werden die soziodemografischen Angaben des Befragten abgefragt, um eine spätere Einordnung der Ergebnisse während der Umfrage-Analyse sicherzustellen. Zu Beginn soll eine möglichst niedrige emotionale Belastung der Befragten sichergestellt werden, um einen optimalen Einstieg in die Umfrage zu bieten.<sup>83</sup> Hier werden das Alter, die Abteilungszugehörigkeit sowie die Dauer der Beschäftigung innerhalb des Verlages festgehalten. Für die Erfassung dieser Daten werden ordinale Fragen verwendet, Ausnahme bildet hier die Dauer der Beschäftigung innerhalb des Verlages. Diese Frage wird mithilfe einer quantifizierenden verbalen Skala umgesetzt. Die persönlichen Angaben der Mitarbeiter sind in dieser Arbeit von grundlegender Wichtigkeit, da ein Teilaspekt der Forschung sich darum dreht in wie weit die Deckungsgleichheit der Wertewelten mit der Abteilungszugehörigkeit sowie der verbrachten Jahre als Mitarbeiter im ZEIT Verlag zusammenhängt. Des Weiteren werden im ersten Fragenblock die persönlichen Werte der Mitarbeiter abgefragt. Die Entscheidung diese Frage mit zu den soziodemografischen Angaben zu nehmen resultiert aus der bewussten Trennung zwischen der Abfrage der persönlichen Angaben der Mitarbeiter als private Person und dem Interesse für den Mitarbeiter als Teil des ZEIT Verlages. Erfasst wird dies in Form einer ordinalen Frage mit Mehrfachnennungen als Antwortmöglichkeit. Der Befragte kann hier sechs Werte aus einem Katalog mit 60 kategorisierten Werten auswählen. Die Entscheidung, die Mehrfachnennung aus einem Fragenkatalog einem einfachen Textfeld vorzuziehen, ist in der

<sup>83</sup> vgl. Jacob, Heinz, Décieux 2013 S.179

Analyse und Auswertung der Ergebnisse begründet. Gerade die Thematik „Werte“ lässt einen gewissen persönlichen Interpretationsspielraum bei der Formulierung. Vorgegebene Antworten erleichtern dem Befragten in dieser Situation die Beantwortung und verringern somit das Risiko des Abbruchs.<sup>84</sup>

Der zweite Block beschäftigt sich mit der Unternehmensphilosophie des ZEIT Verlages, sowie den gelebten Werten innerhalb der unterschiedlichen Abteilungen. Zusätzlich wird hier die persönliche Meinung der Mitarbeiter bezüglich der gerade eben genannten Thematik abgefragt. Wie auch schon vorherigen Block werden die Fragen ordinal gestellt und geben bei der Antwort die Möglichkeit zu Mehrfachnennungen. Es kommt hinzu, dass der Befragte die Möglichkeit hat, in einem Textfeld weitere Werte zu erwähnen, die in der vorgegebenen Aufzählung nicht vorhanden sind. Somit wird die Fehlerquote verringert, die entstehen würde, wenn der Befragte einen, für seine Empfindung, unvollständigen Wertekatalog vorgelegt bekommen würde.

Der letzte Block beschäftigt sich mit der vermarkteten Wertewelt. Es wird der Kenntnisstand der Mitarbeiter über die aktuelle Imagekampagne und die persönlichen Empfindungen der Mitarbeiter über diese Kampagne im Bezug auf persönliche Wertschätzung als Mitarbeiter sowie dem objektiven Erfolg der Kampagne für den Verlag abgefragt.

Der Befragte soll in einem anonymen Umfeld seine Einschätzung zu der Kampagne abgeben und gleichzeitig in seiner Funktion als Mitarbeiter die für ihn persönlich empfundene Wertschätzung seiner Arbeitskraft durch die Kampagne niederschreiben. Diese Frage wird bewusst nicht als ordinale Frage beziehungsweise als Skala gestellt, sondern als kategoriale Frage. Für die Auswertung ist die Ausprägung der empfundenen Wertschätzung zu vernachlässigen. Hier ist der erste Eindruck entscheidend. Diese Spontanität bei der Beantwortung wird durch die einfache Formulierung der Frage und Antwortmöglichkeiten gefördert.

Den Abschluss der Umfrage bildet die Frage nach der Effektivität der Kampagne für den ZEIT Verlag als Arbeitgeber. Diese Frage ist als kategoriale Alternativfrage gestellt und dient zur Erlangung von Erkenntnis über die sachliche unpersönliche Meinung der Mitarbeiter, als Fachpersonal, im Bezug auf die ZEIT Autorenportraits.

---

<sup>84</sup> vgl. Jacob, Heinz, Décieux 2013 S.179f.

## 7.2 Die Auswertung

### 7.2.1 Wertewelt Unternehmensphilosophie

Der IST-Zustand der Wertewelt Unternehmensphilosophie wird, wie schon in der Methodik zu Anfang der Arbeit erwähnt, aus zwei Quellen zusammengesetzt. Auf der einen geht es hierbei um die Mitarbeitersicht. Diese Sichtweise wird durch die Umfrage festgehalten. Auf der anderen Seite geht es um die offiziellen Statements, um die niedergeschriebenen Werte in der Unternehmensphilosophie.<sup>85</sup> Das Gegeneinanderstellen von offiziellen und persönlichen Sichtweisen (der Mitarbeiter) dient hier zur Feststellung der Qualität der Unternehmenskultur.

Der ZEIT Verlag besitzt kein offizielles Dokument, in welchem die Leitideen, Werte und Normen verankert sind.<sup>86</sup> Die Geschäftsführung stellt, für die Herausbildung wichtiger Werte des Unternehmens, einen Vortrag des Geschäftsführers Herr Dr. Rainer Esser zum Thema Content& Performance<sup>87</sup> zur Verfügung. Die dort angesprochenen Werte entsprechen, nach Aussagen des ZEIT Verlages, den Grundsätzen des ZEIT Verlages. Die Kommunikation dieses Vortrages innerhalb des Verlags als Unternehmensphilosophie ist nicht geschehen.<sup>88</sup> Die Key Note ist im Internet zu finden und somit öffentlich einsehbar. Aus dem Vortrag lassen sich mehrere Wertefelder extrahieren. Die Komplexität dieser Wertefelder lässt sich durch die vielschichte Struktur des Verlages, sowie die weitreichenden Aufgabenbereiche erklären.

---

<sup>85</sup> vgl. Kapitel Wertewelt Unternehmensphilosophie - die Unternehmensphilosophie ist per Definition ein niedergeschriebenes Dokument.

<sup>86</sup> Vgl. Interne Quelle ZEIT Verlag (unter Verschluss)

<sup>87</sup> Key Note auf dem BCP 2013 (im Anhang)

<sup>88</sup> Interne Quelle ZEIT Verlag (unter Verschluss)





Abbildung 14 Unternehmenswerte ZEIT Verlag

Der erste Block beschäftigt sich mit den Redaktionsprinzipien. DIE ZEIT ist als Hauptmedium des ZEIT Verlages ein Aushängeschild des Qualitätsjournalismus in Deutschland. Die Marke DIE ZEIT ist ein „Orientierungsgeber“<sup>89</sup> der in der schnelllebigen Zeit versucht die Zielgruppe vor dem „Ertrinken in der Informationsflut“<sup>90</sup> zu bewahren, indem gut recherchierte Hintergrundberichte in den Printprodukten und aktuelle Informationen auf ZEIT online sich abwechseln. Kompetenz und Verantwortungsbewusstsein sollen dem ZEIT Verlag im Qualitätsjournalismus die Glaubwürdigkeit bringen, die er für sich beansprucht.

Der ZEIT Verlag besteht nicht nur aus der Redaktion von DIE ZEIT und ZEIT online. Weniger öffentlichkeitswirksam arbeitet der Verlag z. B. in den Bereichen Anzeigen und Herstellung sowie vielen kleineren Gruppen, welche die Qualität der Wochenzeitung DIE

<sup>89</sup> Esser 2013, S.3

<sup>90</sup> Esser 2013, S.3

ZEIT abseits der Texte sichern. Hier ist der Verlag ein Wirtschaftsunternehmen mit transportierten Werten in der internen Kommunikation.<sup>91</sup>

Aus der Rede lassen sich Wertefelder wie Einsatzbereitschaft und Leidenschaft, Kreativität und Selbstbewusstsein sowie eine klare, mit dem Unternehmen übereinstimmende, Zielorientiertheit gewinnen. Im Gegenzug bietet die Geschäftsführung Transparenz in ihren Entscheidungen, schnelle Übergabe von Verantwortung, Flexibilität und Freiheit. Eine Kommunikation auf Augenhöhe<sup>92</sup> steht hier genauso im Vordergrund wie Fairness. Trotz einer nach vorne gewandten Richtung ist die Ehrung von Tradition und Familie ein Grundtenor im Hause des ZEIT Verlages.<sup>93</sup> Kurz gesagt bringt es Herr Dr. Rainer Esser gleich zu Anfang mit den Worten des israelischen Journalisten Daniel Dragan auf den Punkt. „Man sagt was man tut und man tut, was man sagt“. Der ZEIT Verlag verkörpert mit altherwürdigen Werten den Qualitätsjournalismus in Deutschland. Nur so sehen sie sich in der Lage ihre Position auf dem Markt zu halten.<sup>94</sup>

Als Unternehmen eine eigene Philosophie entwickelt zu haben ist der Grundstock für die Bildung einer einheitlichen Unternehmenskultur. Die Unternehmensphilosophie den Mitarbeitern nahe zu bringen und mit Ihnen gemeinsam an einer Unternehmenskultur zu arbeiten ist ein logisch folgender Schritt hin zu einem erfolgreichen Unternehmen.<sup>95</sup> In diesem Kapitel wird erläutert, inwieweit die Unternehmensphilosophie in den Mitarbeitern des ZEIT Verlages „verankert“ ist bzw. inwieweit der Kenntnisstand der Mitarbeiter mit der tatsächlichen Unternehmensphilosophie übereinstimmt.

Ein Teil der Umfrage „Wertewelten ZEIT Verlag“ war die Abfrage des Kenntnisstandes der Mitarbeiter bezüglich der offiziellen Unternehmensphilosophie. Die ausgewerteten Ergebnisse zeigen den Unterschied zwischen Theorie und Praxis auf.

---

<sup>91</sup> vgl. Interview ZEIT Verlag (unter Verschluss)

<sup>92</sup> Esser 2013, S.8

<sup>93</sup> Esser 2013, S.10

<sup>94</sup> vgl. Esser 2013 S.14

<sup>95</sup> vgl. Kapitel Unternehmensphilosophie



Abbildung 15 Annahmen MA über die Existenz einer offiziellen Wertephilosophie

Über 80% der befragten Mitarbeiter kennen kein offizielles Dokument, in dem die Wertephilosophie des ZEIT Verlages verankert ist, haben in den folgenden Fragen aber klare Aussagen zu den verankerten Werten getroffen. Hierbei ist es sehr interessant, inwieweit diese Werte mit den aus der Rede extrahierten Werten übereinstimmen.

Noch interessanter für diese Arbeit sind die 20% der befragten Mitarbeiter, die der Meinung sind, dass der ZEIT Verlag ein offizielles Dokument über die unternehmenseigenen Werte besitze.<sup>96</sup> Dieses Phänomen könnte sich durch eine starke Unternehmenskultur erklären lassen, in die der Verlag starke Werte hineinbringt, welche auch trotz fehlender Niederschrift die Mitarbeiter erreicht und beeinflusst.

Die untenstehende Tabelle verdeutlicht die Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Wissensstandes der Mitarbeiter und den offiziellen Werten. Um eine Vergleichbarkeit gewährleisten zu können, wurden die Werte in Gruppen zusammengefasst.<sup>97</sup>

<sup>96</sup> vgl. Umfrage Wertewelten ZEIT Verlag (Schaubild)

<sup>97</sup> vgl. Umfrage Wertewelten ZEIT Verlag im Anhang

Offizielle Werte	Annahmen Mitarbeiter
Kompetenz	
Glaubwürdigkeit	
Verantwortung	Verantwortung
Transparenz	
Fairness	
Flexibilität	
Tradition	
Einsatzbereitschaft	
Leistungsorientierung	Leistungsorientierung
Einsatzbereitschaft	

Abbildung 16 Übereinstimmung Annahmen MA mit der Geschäftsführung

Der ZEIT Verlag hat seinen Mitarbeitern effektiv die Werte Leistungsorientierung und Verantwortung als tragende Werte des Unternehmens vermittelt. Es ist durch Zutun der Mitarbeiter eine eigene Philosophie entstanden, welche durch die Geschäftsführung nicht bestätigt wird. Das Sender-Empfänger-Prinzip wurde in diesem Fall nicht umgesetzt, Unternehmen und Mitarbeiter agieren aneinander vorbei.

## 7.2.2 Vermarktete Wertewelt

Für die Darstellung der vermarkteten Wertewelt des ZEIT Verlages wird die aktuelle Kampagne „ich schreibe für DIE ZEIT“ in den folgenden Kapiteln analysiert und in den theoretischen Rahmen einer Werbekampagne eingeordnet. Es werden die Ziele überprüft sowie abschließend die Wirkung auf die Mitarbeiter geprüft. Der ZEIT Verlag hat für die „ich schreibe für DIE ZEIT“ Kampagne mit der Agentur Dorten zusammengearbeitet. Anders als eine klassische Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agentur war nicht das Bedürfnis nach einer Kampagne ausschlaggebend, sondern die Entwicklung der Filmedee innerhalb des Unternehmens. Die Agentur entwickelte diese Idee weiter und setzte sie nach den Vorgaben des ZEIT Verlages um.<sup>98</sup> Die Agentur war für die „ästhetische Linie“ und den „Part der künstlerischen Umsetzung“ zuständig.<sup>99</sup>

<sup>98</sup> vgl. Interview Agentur Dorten im Anhang

<sup>99</sup> Fischer's Archiv N°215 S.13

### Analyse der Kampagne „ich schreibe für DIE ZEIT“

Die Filmkampagne „ich schreibe für DIE ZEIT“ besteht aus fünf einzelnen Filmen. In jedem der fünf Filme beschreibt ein Journalist der Redaktion des ZEIT Verlages, worum es in seinem Job geht, was seine Sicht auf die Welt ist, wie er zum Schreiben kam und was er für besonders wichtig erachtet. Die sich vorstellenden Personen sind sowohl von ihrem persönlichen Hintergrund wie auch von ihrem Aufgabenbereich innerhalb der Redaktion unterschiedlich und sollen die „Heterogenität der Redaktion“<sup>100</sup> auf emotionale Art und Weise darstellen.

#### (a) Technische Filmanalyse

Technisch betrachtet ist das Format der Filmreihe „ich schreibe für DIE ZEIT“ neuartig und ist so noch nicht als Werbemittel auf dem Markt verwendet worden. Die Filme sind One-Taker, sie wurden ohne Schnitte in einem Stück durchgedreht und sind mit einer Länge von 100sec deutlich länger als der durchschnittliche Werbefilm.

	<b>Drehort</b>	<b>Musik</b>	<b>Kamera</b>	<b>Besonderheiten</b>
<b>Özlem Topcu</b>	Fähre auf dem Bosporus vor Istanbul	KANTE - Ituri	festgestellte, leicht erhöhte Perspektive	
<b>Amrai Coen</b>	Taxi auf der Park Avenue in New York City	ALIN COEN BAND - Kites	Rückwärtsgerichtete, bewegungsempfindliche Perspektive vom Vordersitz aus	Kein One-Taker, schnelle Schnitte mit Zwischenbildern
<b>Martin Kotynek</b>	Waldstück im Teltow, Brandenburg	HAUSCKA - Radar	Nachlaufende Kameraperspektive auf Augenhöhe	Slow Motion als Einstieg
<b>Wolfgang Bauer</b>	Fahrradtour in der Feldmark bei Reutlingen	GET WELL SOON – We are still	Seitliche mitfahrende Kameraperspektive	Weiterfahrt der Kamera zu Ende des Filmes

<sup>100</sup> vgl. Interview Agentur Dorten

<b>Moritz von Uslar</b>	Straßenkiosk am Rosenthaler Platz in Berlin	TERRANOVA – Make me feel	Feststehende Kameraperspektive auf Brusthöhe	Gesprächspartner für Moritz von Uslar mit im Bild
-------------------------	---	--------------------------	--	---

Abbildung 17 Technische Filmanalyse

Technisch gesehen sind die Filme mit reduzierten Mitteln gedreht worden. Wenig Kamerabewegung, so gut wie keine Schnitte, ruhige Hintergründe und unaufdringliche Hintergrundmusik. Die filmische Umsetzung dient hier zur Unterstützung des gesprochenen Wortes, welches im Vordergrund eingespielt wird.

### (b) Inhaltliche Filmanalyse

Die Filme befassen sich inhaltlich mit jungen Redakteuren aus dem Hause des ZEIT Verlags und zeigen auf unaufdringliche Art und Weise deren Sicht auf DIE ZEIT, das Leben und Politik wie auch die Gesellschaft. Dabei werden nicht die offiziellen Ideale des Verlagshauses hochgehalten, sondern die persönliche Meinung der Protagonisten.

	<b>Botschaft in Wort</b>	<b>Botschaft in Bild</b>
<b>Özlem Topcu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältigkeit der Redaktion</li> <li>• Identität von Einwanderern</li> </ul>	Der Bosphorus( Grenze zwischen Orient und Oxident) als Verstärkung der gemachten Aussagen.
<b>Amrai Coen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerechtigkeit</li> <li>• Sinn des Lebens</li> </ul>	Die Taxifahrt im NYC Taxi zur Unterstreichung der globalen Ausrichtung der Reportagen
<b>Martin Kotynek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wistleblowing</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Wahrheit</li> <li>• Vertrauen schaffen</li> </ul>	Das Waldstück im Teltow zur Verdeutlichung der Recherche, und der Brisanz der Themen
<b>Wolfgang Bauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldentum im Krieg</li> <li>• Menschen hinter den Fakten</li> </ul>	Der einsame Radler als Sinnbild der inneren Zerrissenheit des Autors

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionale Abstumpfung</li> </ul>	
<b>Moritz von Uslar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humor</li> <li>• Provokation</li> <li>• Der Mensch hinter dem Politiker</li> </ul>	Berlin als Metropole dient als Symbol sowohl die Politik als auch der Provokation

Abbildung 18 Inhaltliche Filmanalyse

### (c) Einordnung der Filme in das Kampagnen-Management

Die Filmkampagne „ich schreibe für DIE ZEIT“ entstand nicht aus einem akuten Bedürfnis des Marktes heraus. Der ZEIT Verlag entschied sich für die Produktion der Filme, da die Geschäftsführung das Grundkonzept der Filme sehr interessant fand.

Für diese Arbeit wird hier also ein (mit der Geschäftsführung abgesprochenes) Szenario dargestellt, welches in es der Realität nicht zwingend durchzusetzen galt.

Im nachfolgend dargestellten Szenario werden die Filme unter den Gesichtspunkten einer Personal-Image-Kampagne betrachtet. Das Augenmerk soll nun darauf liegen, inwieweit die Filme (ob beabsichtigt oder nicht) ein Gewinn für die interne Unternehmenskultur sind.

### (d) Zielgruppe

Sieht man die „ich schreibe für DIE ZEIT“-Kampagne aus Sicht einer Image Kampagne, so sind sämtliche Mitarbeiter des ZEIT Verlages die Zielgruppe.

Eine Möglichkeit eine Zielgruppe zu definieren bietet die Einordnung der Personen in die Sinus-Milieus. Diese Methode, entwickelt vom Sinus-Institut in Heidelberg, verbindet demografische Eigenschaften wie Bildung, Beruf und Einkommen mit den realen Lebenswelten der Menschen, d.h. mit ihrer Alltagswelt, ihren unterschiedlichen Lebensauffassungen und Lebensweisen. Der Mensch wird bei dieser Einordnung in Zielgruppen im Bezugssystem all dessen wahrgenommen, was in seinem Leben Bedeutung hat. Diese Methode genießt ein hohes Ansehen. Sinus-Milieus sind heute Bestandteil der wichtigsten Markt-Media-Studien in Deutschland sowie der TV-Zuschauer-Panels in

Deutschland, Österreich und der Schweiz.<sup>101</sup> Die Milieus werden jährlich aktualisiert und auf die einzelnen Länder zugeschnitten.

## SINUS:

### Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2010 Soziale Lage und Grundorientierung

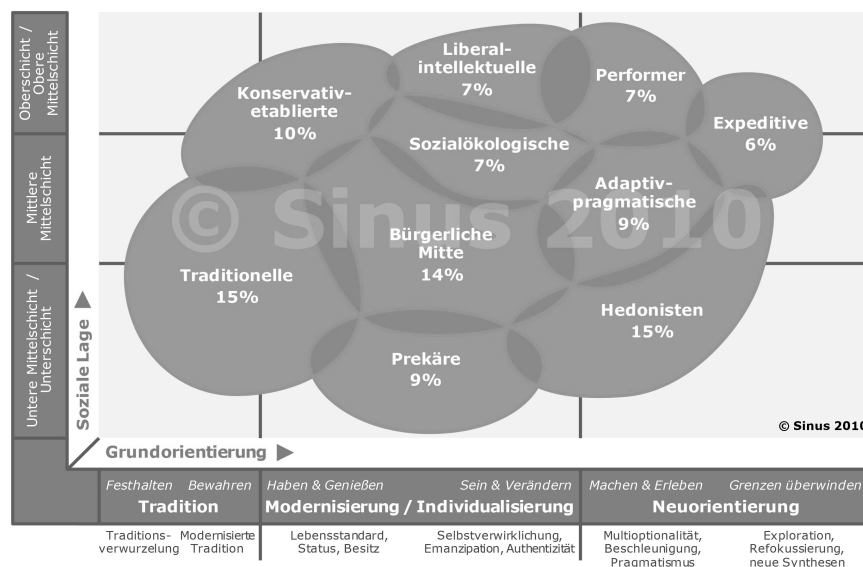


Abbildung 19 Sinus Milieus 2010

Ordnet man die Mitarbeiter des ZEIT Verlages den Sinus Milieus zu, so gehören sie zum Liberal-intellektuellen Milieu. Spricht man über das liberal-intellektuelle Milieu, so spricht man über die aufgeklärte Bildungselite mit liberaler Grundhaltung, postmateriellen Wurzeln, Wunsch nach selbstbestimmtem Leben und vielfältigen intellektuellen Interessen. In Deutschland gehören 8,2 Prozent der Bevölkerung zum liberal-intellektuellen Milieu. Das entspricht einer Größenordnung von 5,7 Millionen Personen. Diese Personen gehören zur gutverdienenden Mittelschicht und haben grundsätzlich einen Hang zur Selbstverwirklichung sowie der Modernisierung.<sup>102</sup>

Betrachtet man die Altersstruktur der Zielgruppe, so ist eine hohe Konzentration der 30- bis 39-Jährigen innerhalb des Verlages festzustellen. Sie liegt bei 36 Prozent. Nimmt man

<sup>101</sup> vgl. <http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html> Stand: 19.06.2014

<sup>102</sup> <http://www.sinus-institut.de/print/loesungen/sinus-milieus.html> Stand: 01.06.2014



die 40- bis 49-Jährigen hinzu, so kommt man auf 59 Prozent. Das heißt knapp Zweidrittel der Befragten sind zwischen 30 und 49 Jahre alt.



Abbildung 20 prozentuale Altersstruktur MA ZEIT Verlag

Bei der Verteilung der Geschlechter ist die prozentuale Verteilung noch klarer. Im ZEIT Verlag sind 69 Prozent der Mitarbeiter weiblich. Durchschnittlich arbeiten die befragten Mitarbeiter zur Zeit der Umfrage bereits neun Jahre im Verlag. Es besteht dementsprechend keine hohe Fluktuation der Mitarbeiter.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zielgruppe der Kampagne, die Mitarbeiter des ZEIT Verlages, im liberal-intellektuellen Milieu zu verankern ist. Knapp Zweidrittel der Angestellten sind weiblich und im Alter zwischen 30 und 49 Jahren. Sie sind sowohl online als auch offline gut vernetzt und politisch wie auch kulturell interessiert beziehungsweise auf dem neusten Stand.

#### (e) Werbeträger

Als Werbeträger für die Kampagne wurde die Ausstrahlung als Kinowerbung an ausgewählten Standorten und Vorstellungen sowie die Verbreitung online mit einer eigenen Webseite gewählt. Die Entscheidung für diese Werbeträger sind gefallen da sich der ZEIT

Verlag mit diesem unüblichen Format einen Raum wünschte in dem Menschen nicht unter Zeitdruck sind und sowohl den Anspruch der Filme gerecht werden können als auch ein Auge für Ästhetik haben.<sup>103</sup>

Für die Ausspielung der Spots wurde eine individuelle Clusterplanung durchgeführt, in der nicht die Kinos sondern mehrere Wunschfilme pro Spot zusammengefasst wurden. Die tatsächliche Belegung folgt der Kopienverteilung. Die Kontakte werden so nach soziodemografischen Merkmalen passend zum jeweiligen Spot angesteuert. Eine regionale Aussteuerung ist nicht vorgenommen worden.<sup>104</sup> Klar zu unterscheiden ist die interne und externe Vermarktung. Intern wurden die Filme den Mitarbeitern auf einer Premiere, sowohl in Berlin als auch in Hamburg, vor Anlauf der Kampagne vorgestellt. Die Regisseure, die Geschäftsleitung sowie die Agentur Dorten stellten sich den Mitarbeitern vor, waren offen für ihre Kritik und erklärten ihre Beweggründe für das Projekt. Die Einladungen wurden per Email von der Geschäftsleitung an alle Mitarbeiter des Verlags versendet.

In Hamburg fand diese Premiere während der Arbeitszeit in einem Programm-Kino an der Mönkebergstraße statt. In Berlin wurde die Premierenfeier abends in den Räumlichkeiten der Agentur Dorten abgehalten. Die unterschiedliche Inszenierung der Filme ist mit Verteilung der Abteilungen auf die beiden Standorte zu erklären. Hamburg beherbergt als Hauptsitz neben der DIE ZEIT Redaktion viele betriebswirtschaftliche Abteilungen des Verlags. Vom Charakter her ist die Stimmung im Pressehaus eher traditionell. Dies kann in der Beherbergung der Geschäftsführung im Haus liegen und sich durch die Nähe des Herausgebers verstärken. In Berlin sitzt größtenteils der kreative Bereich des Verlags, eine Inszenierung musste hier sowohl dem Charakter der Stadt, wie auch dem Charakter der Abteilungen angepasst werden.

#### **(f) Botschaft**

Die Botschaft dieser Kampagne ist klar formuliert. Als Image-Kampagne sollen die Filme dem Betrachter einen emotionalen Einblick in das Verlagshaus geben und gleichzeitig die Vielfältigkeit des Hauses unterstreichen.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> vgl. Fischer's Archiv N°215 S.13

<sup>104</sup> vgl. Interview Agentur Dorten (Anhang)

<sup>105</sup> vgl. Fischer's Archiv N°215 S.11

### **(g) Messbare Ziele**

Die Festlegung der messbaren Ziele ist eine Aufgabe, die in dieser Arbeit nicht zufriedenstellend dokumentiert werden kann. Der Verlag besitzt hierzu keine Dokumentation und es war nicht möglich durch persönliche Gespräche mit Agentur und Verantwortlichen innerhalb des Verlages valide Aussagen hierüber zu recherchieren. Der Verlag sieht diese Kampagne nicht unter den gängigen wirtschaftlichen Gesichtspunkten und formuliert hier mit Absicht keine klaren messbaren Ziele. Stefanie Hauer, die Verlagsleiterin, erklärt in Fischer's Archiv, dass der Erfolg der Kampagne „nicht so punktuell messbar wie Werbung für eine bestimmte Ausgabe“<sup>106</sup> ist und dass es das Ziel dieser Kampagne ist, Sympathie zu schaffen.

### **(h) DIE ZEIT Autorenportraits aus Sicht der Mitarbeiter**

In den letzten Kapiteln wurde die „ich schreibe für DIE ZEIT“ Kampagne aus Sendersicht betrachtet. In diesem Kapitel wird nun die Empfängerseite betrachtet. Mithilfe einer repräsentativen Umfrage innerhalb des ZEIT Verlages wurden Daten zusammengetragen, mit deren Hilfe man valide Aussagen über die Sicht der Mitarbeiter auf die entstandene Image-Kampagne treffen kann.

Es hat sich während der Auswertung der Umfrage eine neue Problemstellung ergeben, da die Befragten Fragen zu den Filmen in Bezug auf ihre eigene Meinung oftmals unbeantwortet ließen. Um trotzdem wahrheitsgemäße Aussagen treffen zu können, wird in den folgenden Ausführungen die „Abbrecherquote“ bzw. die Quote derer, welche die Frage unbeantwortet ließen mit einbezogen. Grundsätzlich und somit Voraussetzung für Aussagen über einen Sachverhalt ist die Kenntnis des Sachverhaltes der Befragten. Im Fall der „ich schreibe für DIE ZEIT“ Kampagne ergab die Umfrage, dass 75% der Mitarbeiter die Kampagne gesehen haben. Es ist anzumerken, dass bei 52 Befragungen diese Frage 20 Mal unbeantwortet blieb. Knapp Zweifünftel der Befragten haben keine Aussage zu diesem Sachverhalt gemacht. Die verbleibenden 32 Aussagen waren klar zugeordnet. Lediglich acht der befragten Mitarbeiter des Verlages beantworteten die Frage ob sie die Kampagne kennen mit Nein.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Fischer's Archiv N°215 S.12

<sup>107</sup> vgl. Umfrage Wertewelten ZEIT Verlag S.25



Abbildung 21 Übersicht Beantwortungen Kenntnisstand MA

Ich möchte im Folgenden besonders auf zwei wiederkehrende Aspekte eingehen, die durch die Umfrage ans Licht kamen. Zum einen geht es um die Ambivalenz der Aussagen über die Empfindungen der eigenen Repräsentativität als Mitarbeiter des ZEIT Verlages durch die Filme und der Aussagen über die Repräsentativität des Verlages als Arbeitgeber an sich. Zum anderen betrifft dies die Bewertung der Kampagne in Ihrer Eigenschaft als Personal-Image Kampagne.

Persönlich sprach das Portrait Amrai Coens die befragten Mitarbeiter am meisten an. Mit einer Zustimmung von 55 Prozent liegt dieser Film klar vorne in Bezug auf das persönliche Gefallen der Mitarbeiter. Die Begründungen der Mitarbeiter beziehen sich zu einem großen Prozentsatz auf die Harmonie zwischen Aussagen der Protagonistin, der filmischen Umsetzung und der Übereinstimmung der persönlichen Werte der Mitarbeiter mit den beworbenen Werten im Film.

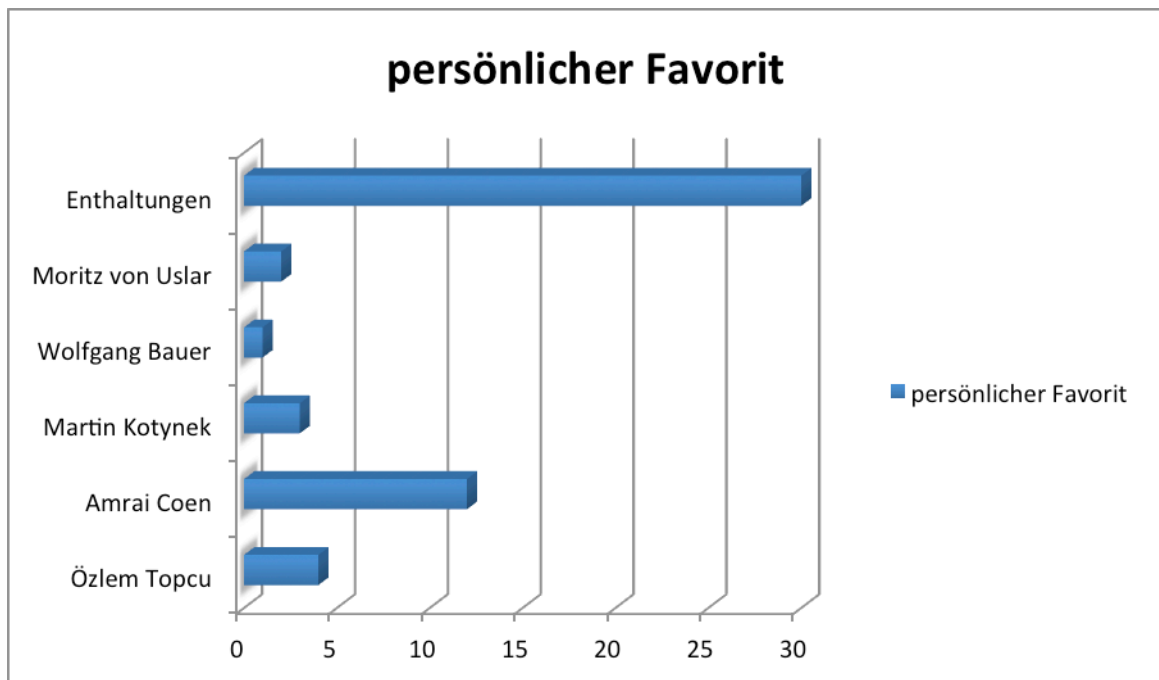


Abbildung 22 persönliche Favoriten der MA

Betrachtet man die hohe Zahl der Enthaltungen, erschließt sich ein Bild der Unternehmenskultur, auf das im nächsten Kapitel näher eingegangen wird. Eine weitere überraschende Erkenntnis erlangt man, wenn man die persönliche Favoritenwahl der Mitarbeiter mit der Frage nach der Repräsentativität der einzelnen Filme für den ZEIT Verlag in Verbindung bringt.

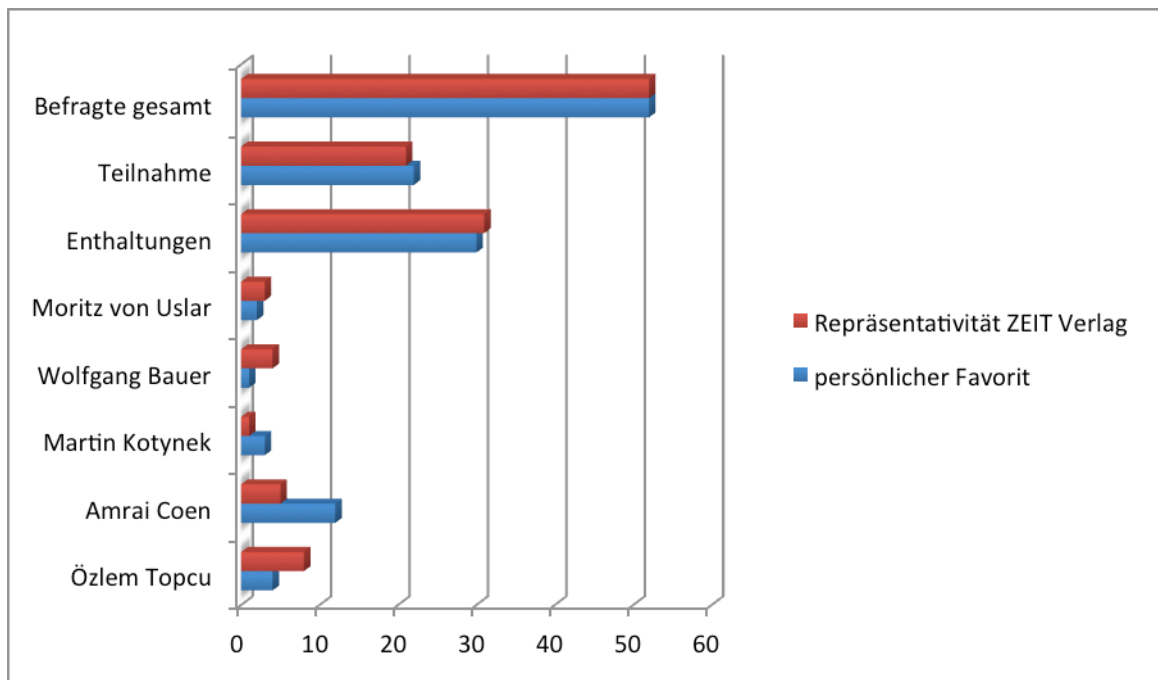


Abbildung 23 Vergleich persönliche Favoriten - Repräsentativität ZEIT Verlag

Die Bereitschaft der Beantwortung liegt ähnlich niedrig wie auch schon bei der Frage nach dem persönlichen Favoriten, bei den Beantwortungen lässt sich jedoch feststellen, dass die Mitarbeiter das Portrait über Özlem Topcu als den Film identifizieren, der den ZEIT Verlag am besten repräsentiert. Die Umfrage ergibt, dass die befragten Mitarbeiter das Porträt für wirksam halten, weil es den gesellschaftlichen Diskurs über Integration und Weiblichkeit aufgreift und die ZEIT-Redaktion als zeitgemäß darstellt. Die Heterogenität wird durch diesen Film unterstrichen.

Es gibt hier also einen klaren Unterschied zwischen der persönlichen Meinung über die Filme und der Meinung über die Repräsentanz des Verlages. Fragt man abschließend, ob der Mitarbeiter sich durch die Filme wertgeschätzt fühlt, so bekommt man kaum eine klare Antwort. 56 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich durch die Kampagne weder repräsentiert, noch als Teil des Verlags wertgeschätzt.<sup>108</sup>

Sieht man die „ich schreibe für DIE ZEIT“ Kampagne aus Sicht einer Personal-Image Kampagne so kann man klar feststellen, dass die Mitarbeiter sich nicht mit dieser Kampagne identifizieren.

<sup>108</sup> vgl. Umfrage Wertewelten ZEIT Verlag S.29

### (i) DIE ZEIT Autorenportraits im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur

Durch die Umfrage hat sich herausgestellt, dass Mitarbeiter und Unternehmensführung zwei unterschiedliche Vorstellungen an Werten für den Verlag haben. Durch diese Nicht-Überschneidung der Wertewelten, beziehungsweise einer relativ kleinen Überschneidung dieser Welten, entsteht eine für die Unternehmenskultur negativ zum Tragen kommende Problemstellung.

Das Gefühl des Großteils der Mitarbeiter durch Kampagnen und in der Öffentlichkeit nicht repräsentiert zu werden und damit verbunden das Gefühl fehlender Wertschätzung als Teil des ZEIT Verlages. Die gründet sich darauf, dass der ZEIT Verlag mehr ist als die öffentlichkeitswirksamen Redaktionen der Wochenzeitung DIE ZEIT, des Beilegers ZEIT MAGAZIN etc. Sowohl frühere als auch die aktuelle Marketingkampagne handeln von den Redakteuren, von den Herausgebern und journalistischen Prinzipien und auch die Webseite des ZEIT Verlag bewirbt in Bild und Wort überdurchschnittlich häufig DIE ZEIT.



Abbildung 24 Screenshot Webseite ZEIT Verlag (Stand: 18.06.2014)

### 7.2.3 Real erlebbare Wertewelt

Zusammengefasst ist die real erlebbare Wertewelt ein Zusammenspiel mit unterschiedlicher Wechselwirkung aus privater Wertewelt, Erziehung und Erfahrungen eines jeden

einzelnen Mitarbeiters und der offiziellen Unternehmensphilosophie. Sie bildet den Grundstock der Unternehmenskultur.

In diesem Kapitel soll die real erlebbare Wertewelt im ZEIT Verlag in ihren Einzelheiten und Besonderheiten analysiert werden. Da sich diese Wertewelt aus den verschiedenen, im vorherigen Kapitel beschriebenen, Einflüssen zusammensetzt und durch die Work-Life-Balance verschmilzt, wird hier diese Welt in Ihre Einzelheiten aufgegliedert, um am Ende zu einem wahrheitsgemäßen Fazit zusammengesetzt zu werden.

#### **(a) Wertewelt der Mitarbeiter**

In der Umfrage wurden die Mitarbeiter aufgefordert aus einem Pool von 60 allgemeingültigen Werten 6 Werte rauszusuchen, die Ihnen persönlich am wichtigsten sind. Um der Flut an Antworten gerecht werden zu können, sind in der unten stehenden Tabelle Werte ab einem Wert von 20%<sup>109</sup> aufgeführt und fließen in die weitere Analyse ein.

---

<sup>109</sup> Die 20% beziehen sich auf die Antwortquote der einzelnen Werte



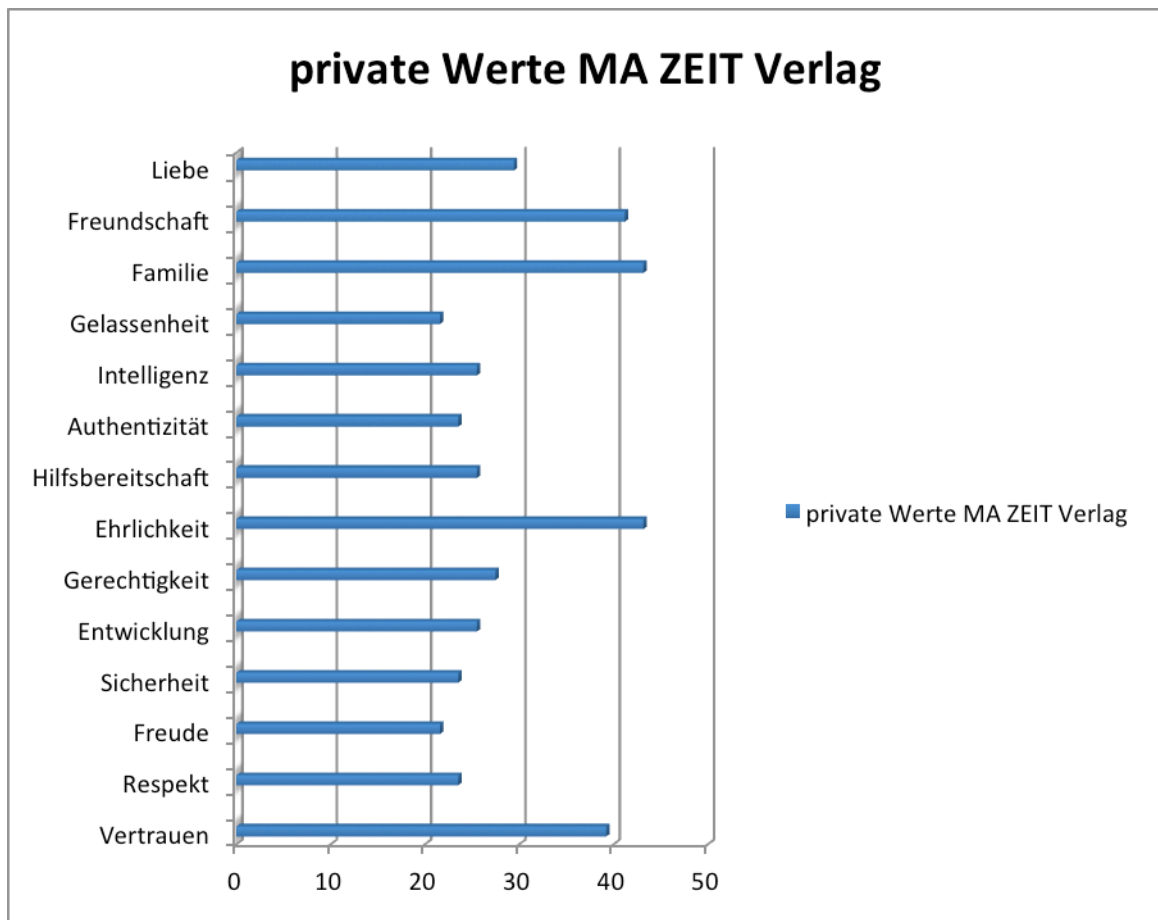


Abbildung 25 private Werteausprägungen MA ZEIT Verlag

Aufgrund der erhaltenen Werteausprägungen kann man die Mitarbeiter des ZEIT Verlages als eine homogene Zielgruppe betrachten und es lassen sich drei Wertegruppen mit ähnlich starker Ausprägung bilden.<sup>110</sup> In der ersten Wertegruppe lassen sich hier die Werte um Familie, Freundschaft, Liebe und Sicherheit sammeln. Die zweite Wertegruppe bilden passend hierzu Werte um den Begriff Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Respekt. Ebenso dazu zählen hier Vertrauen und Hilfsbereitschaft. Die dritte Wertegruppe bewegt sich zwischen den Werten Intelligenz, Authentizität und Entwicklung. Diese Werte stehen für den persönlichen Fortschritt, das An-Sich-Arbeiten und eine stete Bildung.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass der Querschnitt der befragten Mitarbeiter des ZEIT Verlags Schwerpunkte in der Familie und in emotionalen Freundschaften hat

<sup>110</sup> Vgl. Auswertung Umfrage Wertewelten ZEIT Verlag

und gleichzeitig einen hohen Gerechtigkeitssinn, verbunden mit einem Anspruch nach Ehrlichkeit, Respekt und Hilfsbereitschaft.

#### (b) Projizierte Wertewelt ZEIT Verlag aus Mitarbeitersicht

Betrachtet man die Ergebnisse der Umfrage hinsichtlich der Aussagen der befragten Mitarbeiter über die gelebten Werte innerhalb des Verlags, so lässt sich hier ein klarer Unterschied zwischen Abteilungsebene und Unternehmensebene feststellen. Auf Abteilungsebene sind die Einflüsse der Mitarbeiter durch enge inhaltliche und örtliche Zusammenarbeit stärker zu merken. So entsteht eine zufällig gelebte Wertewelt auf Abteilungsebene, die der persönlichen Wertewelt der Mitarbeiter sehr nahe ist. Verantwortung ist hier der tragende Wert.<sup>111</sup> Wechselt man auf die Ebene des Gesamtunternehmens, erfährt man projizierte Werte wie Erfolg, Kreativität und Leistungsorientierung<sup>112</sup> als Schlagworte. Aus Mitarbeitersicht ist der ZEIT Verlag in seinen Werten sehr wirtschaftlich orientiert und steht damit stark gegensätzlich zu der emotionalen Wertausrichtung der Mitarbeiter.

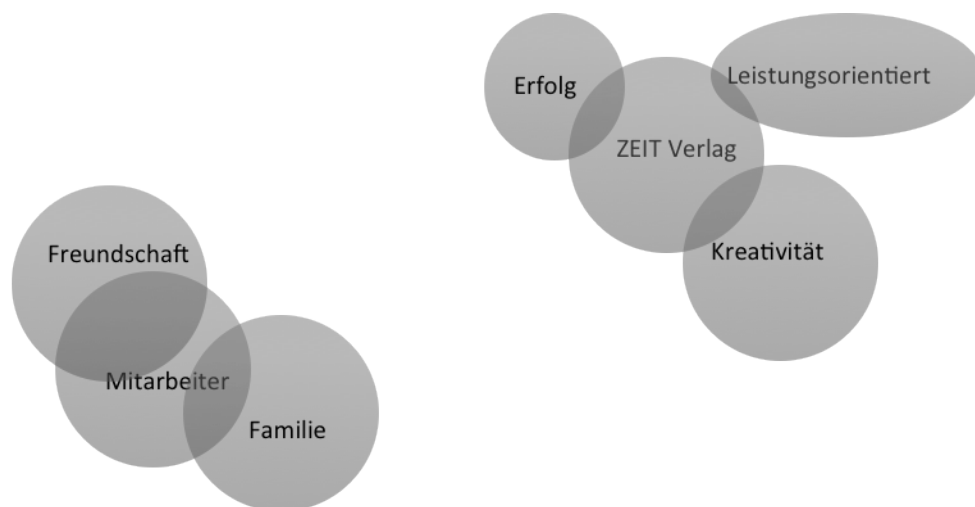


Abbildung 26 Projizierte Werte Mitarbeiter

<sup>111</sup> Vgl. Auswertung Umfrage Wertewelten ZEIT Verlag

<sup>112</sup> vgl. Auswertung Umfrage Wertewelten ZEIT Verlag

## 8 Fazit

Die drei Ebenen der Unternehmenskultur, aufbauend auf der Unternehmensphilosophie, der gelebten und der vermarkteten Wertewelt, als Grundlage für eine einheitliche Corporate Identity ist der Schlüssel zu wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens.

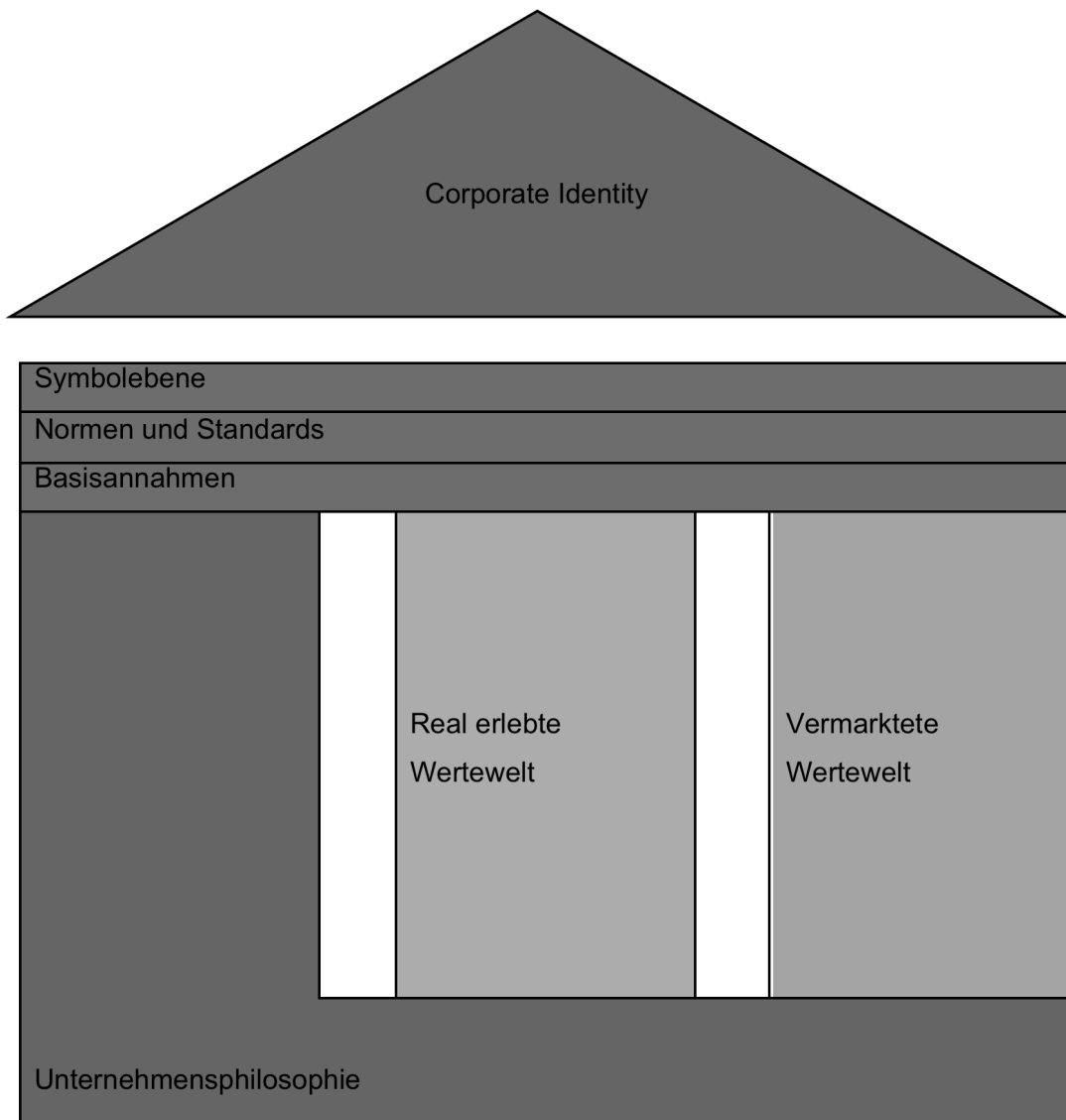


Abbildung 27 Säulen der CI (adaptiert nach Schreiber)

Setzt man jetzt die sich aus den vorherigen Kapiteln ergebenden Sachverhalte zu einem Gesamtbild zusammen, dann zeigt sich dem Betrachter ein Bild des ZEIT Verlags, wel-

ches Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur zulässt und grundlegende Fragen aufwirft.

Eine einheitliche Corporate Identity bedeutet das Schaffen einer einheitlichen, eigenen Identität, einer ausgewogenen, integrierten „Persönlichkeit“<sup>113</sup> des Unternehmens. Nach Gerhard Regenthal teilt sich die Corporate Identity in sechs einzelne Bestandteile auf<sup>114</sup>:

- Corporate Behaviour
- Corporate Communication
- Corporate Design
- Corporate Culture
- Corporate Language
- Corporate Philosophy

Auf den ersten Blick scheint es, als würde der ZEIT Verlag das Corporate Design erfolgreich umsetzen. Genutzt wird hierfür im Verlag innerhalb der Unternehmenskultur die Symbolebene der Unternehmenskultur. Der ZEIT Verlag präsentiert ein nach außen einheitliches Bild und konzentriert sich im Marketing auf das Zugpferd des Verlags: Die Wochenzeitung DIE ZEIT. DIE ZEIT wird in allem beworben, was im Umkehrschluss bedeutet das sämtliche Produkte des Verlags durch den Mythos der Wochenzeitung profitieren, indem das Logo das der Wochenzeitung implementiert. Ein einheitliches Design ist, als Teil der Corporate Identity klar vorhanden, die Symbolebene wird in allen drei Teilbereichen (Verhalten, Gegenstände, Kommunikation) ausgeschöpft. Betrachtet man das Corporate Design näher, fällt die Symbolhaftigkeit auf. Wofür steht das Logo? Was soll es vermitteln? Wie wurde es entwickelt? Was für eine Strategie verbirgt sich dahinter?

Nach Gerhard Regenthal ist das Corporate Design mehr als ein einheitliches Erscheinungsbild. Es ist ein strategisches und konzeptionelles Vorgehen, dass klar vernetzt ist zu den Bereichen Kommunikation und Verhalten und als wichtigen Teil eine gemeinsam und bewusst entwickelte Unternehmenskultur implementiert.<sup>115</sup> Durch die fehlende Unternehmensphilosophie bleibt das Logo lediglich als ein bekanntes Bild

---

<sup>113</sup> Schreiber, 2007, S. 40

<sup>114</sup> vgl. Regenthal, 2003

<sup>115</sup> Regenthal, 2003, S.206

stehen, vermittelt jedoch keine weitergehenden Werte, es fehlt ein begründeter Unterbau. Dieses Phänomen tritt auf allen Ebenen der Unternehmenskultur auf.

Die beiden unteren Ebenen der Unternehmenskultur, die der Normen und Standards sowie die der Basisannahmen, hingegen erhalten weniger Beachtung im Verlag und weisen dementsprechend noch größere Defizite auf. Dies liegt, wie bereits anhand des Corporate Design festgestellt wurde, an der Nicht-Existenz einer Unternehmensphilosophie. Davon ausgehend, dass die Unternehmensphilosophie, mit der Definition klare Werte und Normen, Grundstock für alle kommunikatorischen Bemühungen eines Unternehmens ist und in dieser Definition gleichzeitig die Begründung eben dieser Bemühungen liegt, ist die Nicht-Ausschöpfung der beiden unteren Ebenen der Unternehmenskultur demnach ein zu erwartendes Ergebnis.

Durch die Untersuchungen hat sich herausgestellt, dass die Mitarbeiter nach Werten und Normen im Unternehmen suchen und sich diese eigenständig festgelegt haben. Diese Festlegung geschah teilweise unterbewusst und aus den erlebten Werten in der Unternehmenskultur auf Abteilungs- und Unternehmensebene. Es kam heraus, dass die Mitarbeiter dem Unternehmen eindeutige Werte zuordnen und deren Herkunft auf eine Unternehmensphilosophie zurückführen. Folglich ist den Mitarbeitern teilweise die Nicht-Existenz einer niedergeschriebenen Unternehmensphilosophie nicht bewusst. Es ist demnach eine inoffizielle, zufällige Unternehmensphilosophie entstanden. Dies drückt sich in der vermarkteten Wertewelt sehr stark aus. Unternehmensführung und Mitarbeiter arbeiten mit unterschiedlichen Grundlagen und kommunizieren zwar, gemäß Paul Watzlawicks Axiom der Kommunikation „man kann nicht nicht kommunizieren“, miteinander, können den Inhalt dieser Kommunikation nicht deuten.

Der ZEIT Verlag nutzt das Thema Wertewelten auf allen drei untersuchten Ebenen nicht bewusst. Es gibt weder eine niedergeschriebene noch eine kommunizierte Unternehmensphilosophie mit festgelegten Werten und Normen, nach denen sich der Verlag und seine Mitarbeiter richten. Ob das Weglassen der Unternehmensphilosophie bewusst geschehen ist, weil z. B. die internationale Ausrichtung des Verlages nicht durch gesellschaftsspezifische Wertekomplexe eingeschränkt werden sollte, sondern das Einfließen von unterschiedlichen Kultur- und Wertewelten unterstützt werden sollte, oder die Prioritäten im Verlag anders gesetzt worden sind, sodass das Festlegen einer einheitlichen Unternehmensphilosophie als nicht notwendig erachtet worden ist, darüber gibt es keine offizielle Stellungnahme des ZEIT Verlags.

Die gesamte, vermeintliche, Corporate Identity ist rein symbolhaft und ein reines Zufallsprodukt. Ohne eine Unternehmensphilosophie entbehren sämtliche Aktivitäten des Verlags einer fundierten Grundlage und haben einen rein symbolhaften Charakter ohne tiefgreifende Wirkung. Bezug nehmend auf die, zu anfang dieses Fazits benutzte, Begründung wirtschaftlichen Erfolgs lässt sich hier abschließend feststellen, dass der wirtschaftliche Erfolg des ZEIT Verlag nicht im Kontext einer funktionierende Unternehmenskultur und einer begründeten Corporate Identity gesehen werden kann. Vielmehr ist es erstaunlich, dass der Verlag, trotz der grundlegenden und tiefgreifenden Defizite im Bereich Mitarbeiterführung, Unternehmenskultur und Employer Branding, wirtschaftlich so erfolgreich ist.

Wertewelten im Employer Branding sind demnach nicht zu unterschätzen. Zu Beginn dieser Arbeit stellte sich Frage, inwieweit Wertewelten als Employer Branding Tool genutzt werden können. Dies lässt sich an dieser Stelle klar beantworten und ist über das erste Axiom der menschlichen Kommunikation von Paul Watzlawick begründet. "Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren."

Die hergeleitete Definition beschreibt Employer Branding als den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke und begründet den Aufbau einer Marke durch eine Kommunikation zwischen Sender und Empfänger. Setzt man die gewonnene Erkenntnis in Zusammenhang mit Paul Watzlawicks „ersten Axiom der Kommunikation“ so kann man nicht nicht Employer Branding, als Teil der Unternehmenskultur, betreiben.

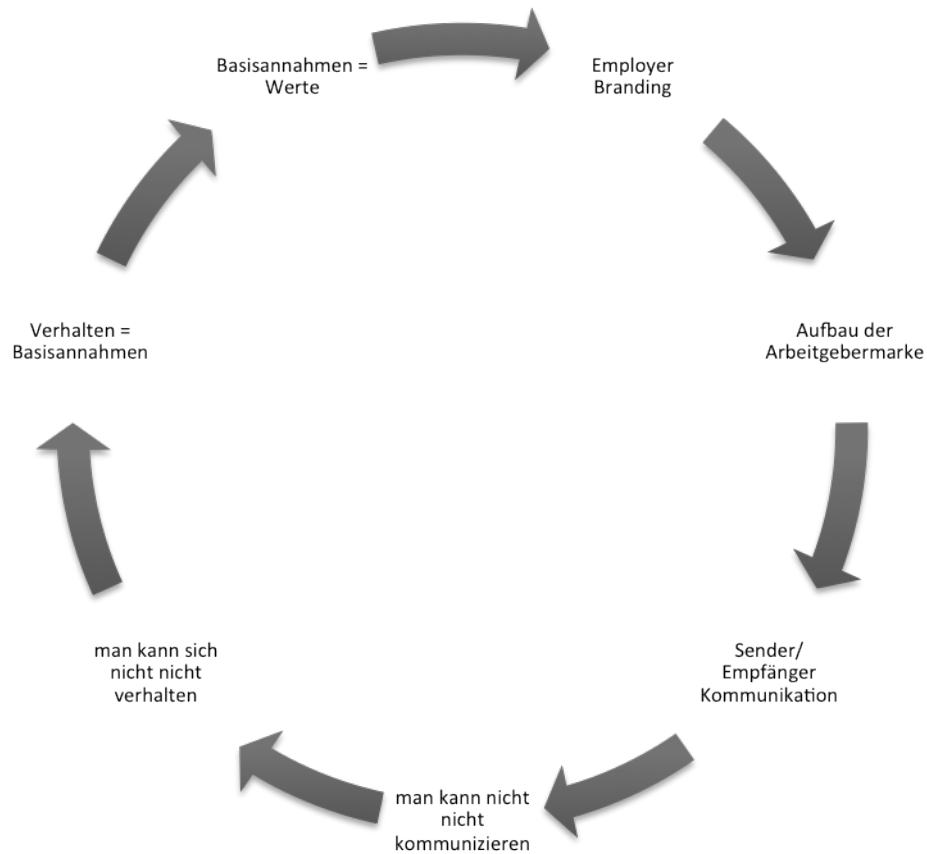


Abbildung 28 Kreislauf Wertewelten in der Kommunikation

Wendet man nun Körners Einteilung der Unternehmenskultur in drei Ebenen an, so ist Verhalten, als etwas nicht nicht mögliches, ein Teil der Basisannahmen, zu denen auch Wertvorstellungen zählen. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Wertewelten als Employer Branding Tool keine wählbare Option sind, sondern eine real vorhandene Tatsache im Unternehmen.

## Literaturverzeichnis

**Andratschke, Nadine/ Regier, Stefanie/ Huber, Frank** (2009): Employer Branding als Erfolgsfaktor – eine conjoint-analytische Untersuchung; (Hrsg.) Josef Eul Verlag/ Heribert Gierl/ Roland Helm/ Frank Huber/ Henrik Sattler

**Bleicher, Knut** (1994): Leitbilder – Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie (2. Aufl.); (Hrsg.) Verlag Neue Zürcher Zeitung

**Jacob, Rüdiger/ Heinz, Andreas/ Décieux, Jean Philippe** (2013): Umfrage – Einführung in die Methoden der Umfrageforschung (3. Aufl.); (Hrsg.) Oldenbourg Wissenschaftsverlag München

**Georgsdorf, Bernd** (2010): Der wirkungsvolle Einsatz von interner Kommunikation zur Verankerung von Unternehmenswerten (1. Aufl.); (Hrsg.) facultas.wuv Wien

**Golonka, Joanna** (2009): Werbung und Werte: Mittel ihrer Versprachlichung im Deutschen und im Polnischen (1. Aufl.), (Hrsg.) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Gorecki, Markus** (2012): Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch internes Employer Branding; (Hrsg.) GRIN Verlag GmbH München

**Kotler, Philip/ Keller, Kevin Lane/ Bliemel, Friedhelm** (2007): Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln (12. Aufl.); (Hrsg.) Pearson Studium

**Köppl, Birgit** (2003): Werte-orientiertes Management: Betrachtung und Implikationen; (Hrsg.) FGM Fördergesellschaft Marketing e.V. an der Ludwig-Maximilians-Universität München

**Körner, Martin** (1990): Corporate identity und Unternehmenskultur – Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung; (Hrsg.) Deutscher Sparkassen Verlag Stuttgart

**Köster, Gerd** (2010): Kurskorrekturen – Ethik und Werte im Unternehmen; (Hrsg.) Bertelsmann Bielefeld

**Krumm, Rainer** (2012): 9 Levels of Value Systems (1. Aufl.); (Hrsg.) werdewelt Verlags- und Medienhaus GmbH



**Melewar, T.C.** (2003): Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature; (Hrsg.) Journal of Marketing Communications (Vol.9)

**Regenthal, Gerhard** (2003): Ganzheitliche Corporate Identity – Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich steuern; (Hrsg.) Gabler Wiesbaden

**Schreiber, Andreas** (2012): Corporate Philosophy – Strategiewerkzeug zur Gestaltung der Unternehmenskultur; (Hrsg.) Verlag Dr. Kovac Hamburg

**Sullivan, Dr. John** (2004): Eight Elements of a successful Corporate Branding; (Hrsg.) Thexis (Nr.4)

## Literatur im Internet

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Employer Branding, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505812/employer-branding-v3.html> Stand: 24.05.2014

<http://www.sinus-institut.de/print/loesungen/sinus-milieus.html>

Stand: 01.06.2014

<http://www.onpulson.de/lexikon/5433/werbekampagne/>

Stand: 22.08.2014

<http://www.empirical-methods.hslu.ch/h-konstruktion-erhebungsinstrument.htm> Stand: 14.08.2014

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Employer Branding, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505812/employer-branding-v3.html>

Stand: 24.08.2014

Deutsche Employer Branding Akademie:

[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB\\_Definition\\_Praeambel.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf)

Stand: 22.08.2014

<http://www.wissen.de/lexikon/philosophie>  
Stand: 25.08.2014

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensphilosophie, online im Internet:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81056/unternehmensphilosophie-v6.html>

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Corporate Identity, online im Internet:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55410/corporate-identity-v7.html>

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensleitbild, online im Internet:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16056/unternehmensleitbild-v8.html>

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Werbeziele, online im Internet:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54839/werbeziele-v7.html>  
Stand: 18.08.2014

<http://www.ccvision.de/de/etat-kalkulator/werbeabc/w.html>  
Stand: 20.08.2014

<http://www.onpulson.de/lexikon/5433/werbekampagne/>  
Stand 20.08.2014

## **Interviews & Reden (vollständig im Anhang)**

**Esser, Dr. Rainer** (ZEIT Verlag) Key Note auf dem Kongress: Best of Corporate Publishing 2013 zum Thema Content & Performance: Wie Inhalte wirken am 19.06.2013

**Szmania, Jone** (Agentur Dorten): DIE ZEIT Autorenportraits geführt von Amelie Kölbl am 25.05.2014

## Anhang

### Anhang 1: Interview Jone Szmania (Agentur Dorten)

1. **Kann man die Kampagne unter dem Begriff "Imagekampagne" einordnen?**

Ja, ganz unbedingt!

2. **Mich interessieren die Filme aus Marketingsicht. Welche Werte sollen mit den einzelnen Filmen transportiert werden?**

Die der jeweiligen Protagonisten als Autoren der ZEIT. Sämtliche Aussagen resultieren aus ca. 90-minütigen Gesprächen mit den Autoren, die ohne Kamera – also rein akustisch – aufgenommen wurden. Aus diesen Interviews wurden jeweils Kernaussagen extrahiert und schließlich mit den später gedrehten Filmaufnahmen kombiniert. In dieser Kampagne spricht DIE ZEIT also sozusagen selbst – statt mit einer ansonsten in der Werbung üblichen „dritten Stimme“, die mehr oder weniger verkäuferisch über eine Marke oder ein Produkt referiert. Darüber hinaus zeigen die Filme, wie heterogen die ZEIT-Redaktion aufgestellt ist und wie vielschichtig und differenziert die Wochenzeitung dadurch ist.

3. **Gab es Vorgaben oder kamen diese Werte von den Autoren selbst?**

Für die Interviews mit den Autoren gab es keinerlei Vorgaben. Es ging uns um eine möglichst persönliche und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre und um entsprechend authentische Aussagen.

4. **Wurden die Aussagen mit der Geschäftsleitung abgestimmt?**

Die persönlichen Statements der jeweiligen Autoren wurden von diesen autorisiert, danach der Verlagsleitung präsentiert und von dieser unverändert freigegeben.

5. **Warum hat man sich für diese Werte entschieden?**

Über welche Werte sprechen wir? Wie gesagt: Die Thesen, Kernaussagen der Autoren sind naturgemäß durch deren persönliche Werte geprägt. Die Fokussierung auf ein bestimmtes Thema erfolgte in Abstimmung mit den Redakteuren nach der Sichtung der Interviews.

**6. Wie wurden diese Werte filmisch umgesetzt bzw. unterstützt?**

Der eigentliche Inhalt der Filme wird auf der Tonspur transportiert. Das Bild schafft einen Rahmen für diesen und für die jeweilige Person. Konzeptionell entschieden wir uns für ungeschnittene Filmsequenzen, so genannte „One-Taker“, wie sie oftmals auch von Regisseuren wie Sofia Coppola oder Woody Allen zur Verdichtung einer Situation eingesetzt werden. Die Autoren zeigen wir in ruhigen, eher kontemplativen Situationen – eine leichte Zeitlupe unterstreicht den nachdenklichen Charakter der Filme. Schließlich kommt auch der Musik eine unterstützende Rolle zu – formal wie inhaltlich, denn in den meisten Fällen haben die Autoren bei der Auswahl mitgewirkt und sich für Interpreten entschieden, zu denen sie einen starken persönlichen Bezug haben.

**7. Wie hat man sich für die Regisseure entschieden?**

Die beiden Regisseure arbeiten konzeptionell, in Tonalität und Bildsprache genau nach der Vorstellung von Agentur + Kunden.

**8. Welche Aufgabe hat die Agentur "Dorten" übernommen? Welcher Input kam vonseiten des Verlages?**

Dorten wurde gebrieft, hat das Konzept entwickelt, produziert und die Filme gefinisht. Die ZEIT hat nach Konzeptfreigabe die Protagonisten ausgewählt und die ersten Kontakte organisiert.

**9. Gibt es messbare Ziele der Kampagne?**

Natürlich betrachten wir die Zugriffszahlen, um den Erfolg der Kampagne einzuordnen.

**10. Gab es festgesetzte Ziele?**

Filme sollen zeigen, wie heterogen die ZEIT-Redaktion aufgestellt und wie vielschichtig und differenziert die Wochenzeitung und der Verlag dadurch ist.

**11. Die Filme werden ja nur auf der Webseite und in den Kinos ausgestrahlt. Wie hat man sich für diese Werbeträger entschieden und wie werden die Filme/Kinos ausgewählt?**

Beide Werbeträger ermöglichen dem Zuschauer und Betrachter, ein Verweilen, Zeit und Ruhe die Filme anzuschauen, daher hat man sich bewusst für

die Website + Kino entschieden. Wir haben für die Ausspielung der Spots eine individuelle Clusterplanung durchgeführt, in der nicht die Kinos sondern mehrere Wunschfilme pro Spot zusammengefasst wurden. Die tatsächliche Belegung (Orte/Kinocenter) folgte der Kopienverteilung. Die Kontakte konnten so nach soziodemographischen Merkmalen passend zum jeweiligen Spot ausgesteuert werden. Eine regionale Aussteuerung war nicht möglich. Es gab eine Gesamtkontaktgarantie. Beispiel Moritz von Uslar: American Hustle, Ein Brief für dich, Grand Budapest Hotel, Liebesbriefe eines Unbekannten, Mittsommernachtstango, Nymphomaniac 1, Parallax Sounds Chicago, Youth.

## **12. Welches Budget gab es?**

Die Produktion der Filme wurde immer vorab und für jeden Protagonisten separat mit unserer Filmproduktion kalkuliert und das entsprechende Angebot wurde vom Kunden freigegeben. Genaue Zahlen kann ich leider nicht rausgeben.

Vielen Dank für das Gespräch.

## Anhang 2: Anschreiben Umfrage

Liebe (ehemalige) Kollegen,

wahrscheinlich würde dieses Anschreiben korrekterweise mit „Sehr geehrte Damen und Herren des ZEIT-Verlages“ anfangen, und dann mit einer kurzen Beschreibung meiner Person und meines Anliegens fortgeführt werden...

Ich habe mich zumindest gegen die offizielle Anrede entschieden. Doch dazu später mehr, ich möchte mich Ihnen erst einmal vorstellen. Mein Name ist Amelie Kölbl und ich hatte das Glück in den letzten sieben Monaten in den ZEIT-Verlag „reinschnuppern“ zu dürfen. Ich habe in dieser Zeit viel gelernt und unzählige tolle Menschen kennengelernt.

Für all die Erfahrungen und Erlebnisse möchte ich dem ZEIT-Verlag etwas zurückgeben. Ich habe mich entschlossen dies in Form einer wissenschaftlichen Arbeit zu tun und habe hierfür die Erlaubnis der Geschäftsführung bekommen.

Trotz dieser Erlaubnis ist es sehr wichtig dass dies hier eine unabhängige Untersuchung ist, die von mir nicht im Namen des Verlages durchgeführt wird sondern meinen eigenen Interessen entspringt. Der Titel der Bachelorarbeit, „Vergleichende Untersuchung zur Unternehmenskommunikation am Beispiel des ZEIT Verlages“, sagt noch nicht viel über den tatsächlichen Inhalt der Arbeit aus, weswegen ich Ihnen den Inhalt gerne näherbringen möchte.

In meiner Bachelorarbeit geht es nicht um Maßnahmen klassischer Unternehmenskommunikation sondern um die Auswirkungen eben jener.

Es geht um Wertewelten. Um drei Wertewelten.

Auf der einen Seite interessiert mich die offizielle Wertewelt. Die Wertewelt, die von Anfang an im Verlag vorhanden war und nach der man sich gerichtet hat. Die den ZEIT Verlag zu dem gemacht hat, was er heute ist.

Aber das ist ja nicht die ganze Wahrheit. Es wäre sehr blauäugig anzunehmen, dass die gerade erwähnte offizielle Wertewelt die einzige Wertewelt ist, die es im Unternehmen gibt.

Mich interessiert vor allem die wahrhaftig gelebte Wertewelt, die Wertewelt die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tagtäglich in den Abteilungen gelebt wird und somit intern das aktuelle Bild des ZEIT-Verlages prägt wie niemand sonst. Als Drittes interessiere ich mich für die aktuell nach außen transportierte Wertewelt. Als Untersuchungsbeispiel nehme ich hier die ZEIT-Filme, die fünf Autorenportraits die gerade in den Kinos laufen.

Hierbei interessiert mich aber nur sekundär die Wirkung auf die Kinobesucher. Vielmehr interessiert mich die Wirkung der Filme auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deswegen wende ich mich jetzt mit einer Bitte an Sie. Nehmen Sie sich 5-10 Minuten Zeit und beantworten die Fragen meiner Umfrage.

Sie würden mir einen riesigen Gefallen damit tun, denn mit der Gültigkeit dieser Umfrage steht und fällt mein Abschluss. Mein Professor hat mir von der Thematik abgeraten und mir mehrere theoretische Themengebiete ans Herz gelegt, ich aber möchte mich revanchieren. Ich möchte dem ZEIT-Verlag danken für die Zeit und die Erfahrungen.

Deswegen zähle ich jetzt auf Sie!

Und zum Ende komme ich noch einmal auf den Anfang zuspochen. Ich habe mich für „Liebe Kollegen“ entschieden, weil das genau dem entspricht, wie ich bei Ihnen in Empfang genommen worden bin. Mit viel Herzlichkeit, Offenheit und Freundlichkeit.

Danke dafür!

Liebe Grüße aus der Schreibstube

Amelie Kölbl

---

## **Anhang 3: Interview Stefanie Hauer (Fischer's Archiv N°215)**



---

## **Anhang 4: Key Note BCP 2013 Dr. Rainer Esser**

---

## **Anhang 5: Auswertung Umfrageergebnisse**

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hamburg, 27.08.2014

Ort, Datum

Amélie Laura Ethe Kölbl